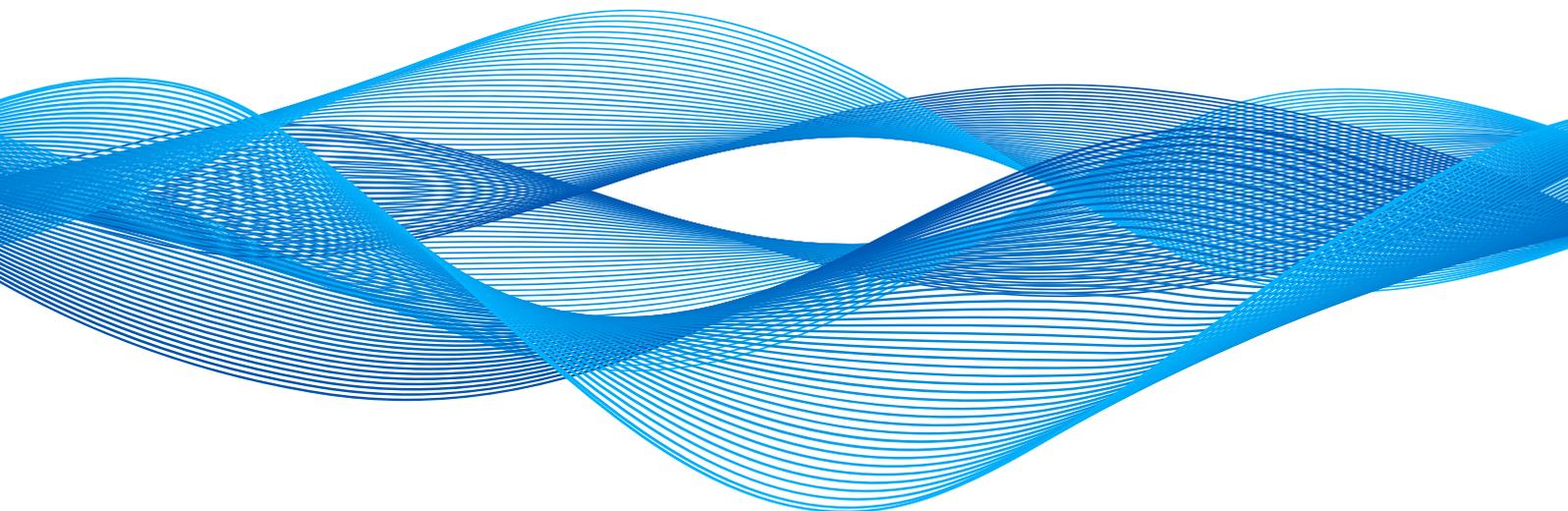


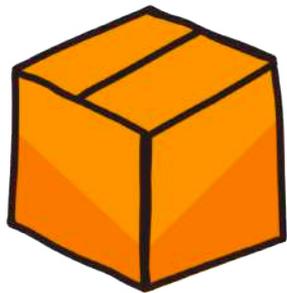
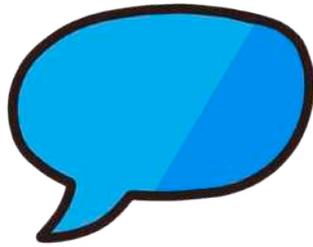


UNIDAD I

EL MODELO GLOBAL PARA ENTRENAR
COMPETENCIAS GENÉRICAS

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







OBJETIVOS GENERALES.

- ★ Identificar las competencias claves para el éxito en tu vida personal y profesional en torno a los 6 Dominios y los 9 Niveles de excelencia.
- ★ Descubrir la función esencial del lenguaje y la conversación para producir valor.
- ★ Observar la organización como el espacio en el que podemos desarrollar nuestros proyectos personales y profesionales.
- ★ Entender la organización como una red de conversaciones en las que podemos participar y ser protagonistas.
- ★ Desarrollar competencias para trabajar de manera efectiva en las organizaciones y crear organizaciones.
- ★ Apropiarnos de un modelo basado en los 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia para producir mejores resultados individuales y como organizaciones.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

- ★ Establecer la actividad en función de lo que estudias o tus intereses profesionales para aprender y aplicar en la práctica las competencias genéricas.
- ★ Establecer compromisos para mejorar tus resultados y efectividad como persona.
- ★ Mejorar los resultados que produces en las organizaciones a las que perteneces.
- ★ Elaborar un plan para crear una organización con la que desarrollar tu proyecto vital o profesional.
- ★ Determinar tu nivel de desempeño actual en competencias genéricas.

HEMOS ORGANIZADO LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS EN TORNO A 6 DOMINIOS Y 9 NIVELES DE EXCELENCIA.

El mundo actual sujeto a cambios permanentes exige el desarrollo de nuevas competencias a las personas para su desarrollo personal y profesional (competencias genéricas), independientemente del campo o la actividad donde vayan a ejercer su desempeño (agricultura, industria, investigación, medicina...). Las competencias genéricas te serán de gran utilidad para el desarrollo del liderazgo, la gerencia, el emprendimiento y la innovación.

La educación tradicional ha hecho mucho hincapié en las competencias básicas (lengua, matemáticas) y en las competencias específicas (temáticas) de cada trabajo o profesión, pero son las competencias genéricas las más demandadas para el nuevo tiempo en el que vivimos, siendo las más demandadas por las empresas y las que nos garantizan el éxito personal y profesional.

El ser humano es un ser social que se desarrolla en organizaciones. Para ser efectivos en el seno de organizaciones que se desenvuelven en entornos cambiantes y alcanzar nuestros objetivos vitales, vamos a aprender las competencias claves para el éxito que te presentamos de forma organizada en torno a un modelo que contiene 6 Dominios: escuchar, declarar, prome-

Unidad I

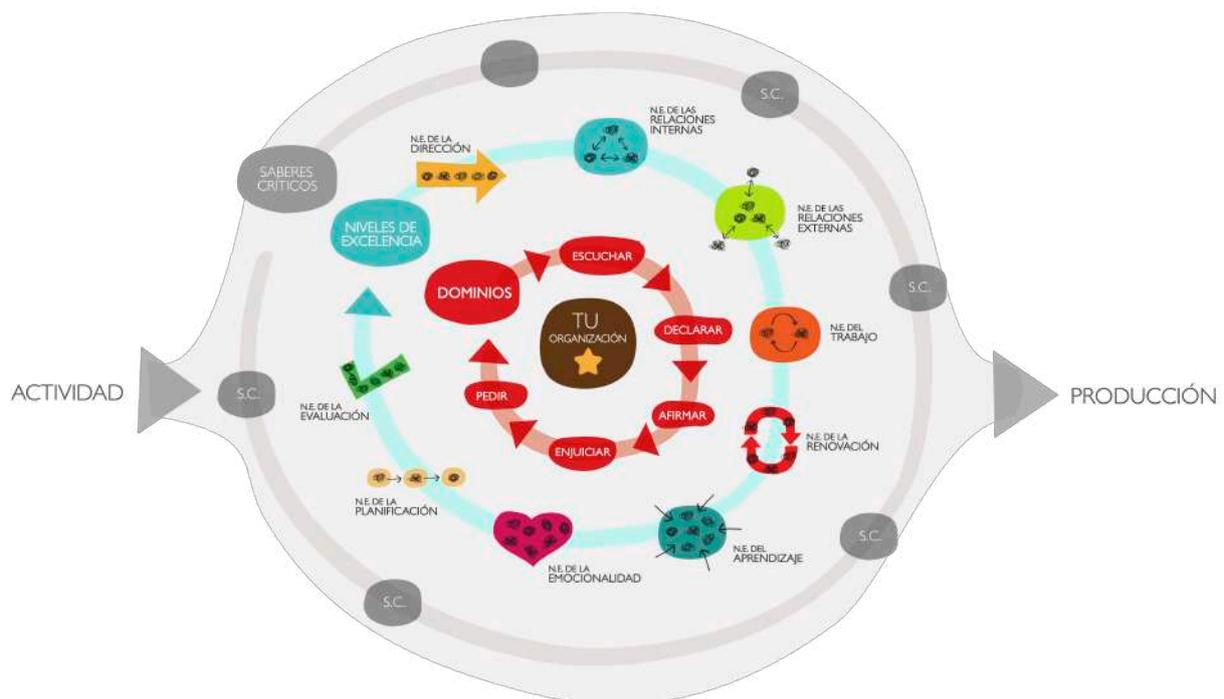
El Modelo Global para entrenar Competencias Genéricas.



ter, pedir, enjuiciar, afirmar. A partir de los cuales trabajamos y desarrollamos los 9 Niveles de excelencia: dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación. El proceso se completa con la adquisición de una serie de Saberes críticos para cerrar el círculo de excelencia del trabajo de la organización.

El objetivo del proceso de aprendizaje es que apliques los 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia de forma transversal a todas las facetas de tu vida, tus relaciones (familiares, laborales, humanas), y de forma especial a tu proyecto personal y profesional (proyecto vital). Si lo haces de manera correcta, mejorarás tu producción y resultados a la vez que te entrenas y aprendes en la práctica.

Nuestro modelo de entrenamiento de competencias genéricas se sintetiza en esta imagen que puede representar las competencias de una persona o de una organización para crear valor con lo que hace. Si la persona o la organización proyecta los 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia a las actividades que realiza (Actividad), generará resultados satisfactorios (Producción).





UN PLANTEAMIENTO QUE CONTIENE UN NUEVO ENTENDIMIENTO DEL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL LENGUAJE.

Aprendiendo a conversar de una manera diferente.

Dependiendo de nuestras competencias para conversar así será nuestra efectividad y la de nuestras organizaciones. Una organización es el conjunto de conversaciones que la constituyen. El desarrollo de una persona y de una organización depende de la calidad de sus conversaciones.

Persona y organización constituyen una realidad indisociable, que no podemos separar. El trabajo que vamos a realizar va a estar enfocado a que tus competencias genéricas las puedas aplicar a las organizaciones en las que te desenvuelves: para crear organizaciones y equipos, dirigirlos, coordinarlos, trabajar, emprender, innovar...

Antes de comenzar a trabajar los 6 Dominios que te llevan a conseguir los 9 Niveles de excelencia como persona, y por ende, en las organizaciones en las que te desenvuelves, vamos a analizar cuál es elemento que constituye a la organización, o si lo prefieres, “saber de qué está hecha una organización”.

En nuestro entendimiento tradicional definíamos la organización como un conjunto de personas, edificios, recursos, relaciones, equipamientos...

Desde la nueva mirada veremos como la organización en realidad es el conjunto de conversaciones que la constituyen y la desarrollan, esta es su verdadera naturaleza.

La unidad básica de la organización es la conversación, dependiendo de la calidad de las conversaciones, así será la organización y sus resultados.

En la concepción tradicional, cuando las personas conversaban en el trabajo se asociaba a la pérdida de tiempo, tal y como dictaba el manual de Taylor para el trabajador manual de la fábrica, basado en la economía de tiempo y movimiento. Esta herencia relega a la conversación a una práctica improductiva a extinguir, justo lo que hoy reivindicamos con más fuerza como eje motor de la coordinación, interacción, sintonía, creación de espacios emocionales, generación de redes de alianzas. La conversación ha pasado a ser el factor más importante en el trabajo para la transformación organizacional en aras a la producción de resultados.

A partir de ahora vamos a ver la organización como un fenómeno lingüístico: las conversaciones efectivas son la forma de trabajo más productiva, las cosas pasan en el conversar, necesitamos aprender a diseñar conversaciones.

Para aprender a hablar y conversar de manera efectiva vamos a trabajar los 6 Dominios lingüísticos (escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, prometer, pedir). Asociados a estos dominios aparecen otras prácticas de gran valor en la efectividad del habla: crear narrativas influyentes, aprender a hacer ofertas, impecabilidad en el trabajo, seducción, confianza, conectividad...



De aquí llegamos a una nueva concepción de la organización, como una red de conversaciones (internas y externas), como equipo de personas que escucha las necesidades y preocupaciones de sus clientes, y a partir de aquí construye nuevas ofertas para los mismos.

A través del aprendizaje y manejo de los 6 Dominios podemos trabajar todos los Niveles de excelencia de la organización.

CRISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y DE SUS MODELOS DE LIDERAZGO, DIRECCIÓN Y GERENCIA.

Estamos en un proceso de obsolescencia global de nuestras organizaciones que fueron diseñadas para operar en un contexto que ha cambiado radicalmente. Y esto afecta a nuestro sistema educativo (escuelas, universidades), nuestros espacios de trabajo (empresas y administraciones), nuestras organizaciones sociales...

A escala global, las organizaciones que habían dado sentido a nuestra existencia han dejado de proveernos certeza y credibilidad, sumiéndonos en un ambiente turbador de desazón y desamparo: estudiar no garantiza casi nada, las empresas y administraciones no proveen del empleo necesario...

El modelo de organizaciones nacido de la Revolución Industrial se encuentra en crisis. Taylor supo definir como nadie los estándares de producción de la Era industrial, basados en la economía de tiempo y movimiento que establecía la productividad del trabajador en la fábrica. El sistema se ajustaba con un modelo educativo que producía trabajadores en serie para realizar trabajos estándar en la industria y la administración.

Todo este sistema comenzó a desajustarse a partir del último tercio del siglo XX, cuando saltaron sus primeros engranajes fruto entre otros de una nueva configuración geopolítica, una globalización sin precedentes y la revolución tecnológica.

El modelo de gobierno de las organizaciones en la Era industrial que definía los estándares de liderazgo, dirección y gerencia, comenzaba a tambalearse.

En el último tercio del siglo XX, Peter Drucker, comienza a alertar de que algo extraordinario estaba ocurriendo en el seno del modelo empresarial, la emergencia del conocimiento como factor crítico de la producción.

El modelo del gerente-capataz de la fábrica y la oficina, caracterizado por el control del trabajo, la repetición mecánica de tareas, el castigo al error, habilidades manuales, negación de la innovación y la creatividad; comenzó a entrar en crisis.

En muy poco tiempo, la emergencia de una nueva economía basada en el conocimiento, trajo el nuevo concepto de trabajador del conocimiento, para cuyo liderazgo y gerencia, el manual de Taylor se había tornado obsoleto.

Sólo desde este punto de vista podemos entender, la crisis monumental de nuestras organizaciones, que gestionan y dirigen a las personas como si fueran obreros de las fábricas del siglo XIX.



Todos esperábamos de Drucker que nos dejara el trabajo hecho, es decir que sustituyera el manual de Taylor por otro modelo nuevo de liderazgo, dirección y gerencia para la sociedad y la economía del conocimiento. Pero por desgracia no fue así, pese a sus logros, Drucker murió sin completar su obra.

Y la tarea que nos queda no es otra que ajustar el modelo de liderazgo y gestión de las personas y las organizaciones al nuevo tiempo, y para ello es necesario el desarrollo de competencias genéricas en los individuos que hemos sintetizado en torno a los 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia. Las organizaciones que no lo hagan tienen sus días contados, algunas que lo intenten también morirán, y sólo las más atrevidas que se lo propongan de verdad, liderarán el nuevo tiempo.

Del líder capataz al líder coach. Desarrollo de competencias genéricas para un nuevo liderazgo.

El nuevo modelo de liderazgo que responde a las necesidades de renovación organizacional apunta a un individuo cuyas tareas son: desplegar su talento, el potencial de su equipo, proveer de los instrumentos necesarios para ello, eliminar el miedo y sustituirlo por la confianza, despenalizar y tolerar el error, estimular la innovación y la creatividad, crear espacios emocionales de crecimiento, desarrollar la capacidad emprendedora y de iniciativa, potenciar las destrezas lingüísticas de transformación (escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer...). Ardua tarea sin duda la que nos dejó pendiente Drucker, y que es justo la que debemos completar para adaptar el modelo de liderazgo, dirección y gerencia de las personas y organizaciones a los nuevos tiempos.

¿Oportunidad o problema para nuestras organizaciones?

El cambio de modelo organizacional y, por ende, de liderazgo, puede ser un problema para aquellas personas y organizaciones que aún no han reparado del cambio que está ocurriendo, o de aquellas que siendo conscientes, no quieren dar el paso porque interpretan que supone una amenaza para su posición. Las organizaciones líderes son las que ya están transformando su modelo de liderazgo, dirección y gerencia.

El camino a recorrer es de una extraordinaria complejidad, y su discurrir no estará exento de errores y altibajos. Estamos ante un cambio de modelo similar al que nos llevó de la Sociedad agraria a la Era industrial.

DESARROLLAR NUEVAS PRÁCTICAS PARA TRANSFORMAR NUESTRAS VIDAS Y LAS DE NUESTRAS ORGANIZACIONES.

Cómo se crean y transforman las organizaciones.

Cuando decíamos renovarse o morir, podríamos plantearnos ¿cómo lo hago? Lo primero es que entiendas que una organización (institución, empresa, asociación, familia, religión, país, partido político...); no es otra cosa que una red de personas conversando.

Organización = Red de conversaciones (O=Rc).



Lo primero que necesitaría un ser humano para venir al mundo sería un manual para crear organizaciones y desarrollarse en ellas de manera eficaz, pues prácticamente todo lo relevante que hacemos en la vida lo hacemos en el seno de organizaciones que creamos (familia, empresa...) o en las que nos integramos (instituciones, empresas, países...).

¿De qué está hecha una organización?

De personas y conversaciones.

¿Cómo se mide la efectividad de una organización?

Por la efectividad de las conversaciones de las personas que la constituyen.

¿Cómo puedo cambiar o renovar una organización obsoleta?

Renovando las conversaciones que tienen sus individuos.

¿Qué conversaciones determinan la efectividad de una organización?

- ▶ Que sus miembros se hagan promesas y ofertas valiosas entre sí.
- ▶ Que sus miembros hagan promesas y ofertas valiosas a otras personas de fuera de la organización (muy importante para organizaciones como empresas, partidos políticos, religiones...).
- ▶ Que sus miembros cumplan impecablemente con las promesas y ofertas que conversaron.
- ▶ Que sus miembros sepan pedir eficazmente.
- ▶ Que sus miembros sepan fundar juicios para tomar decisiones y cursos de acción efectiva.
- ▶ Que sus miembros sepan escuchar y sean sensibles a las necesidades y preocupaciones de sus componentes, clientes, aliados...
- ▶ Que sus miembros sepan crear estados de ánimo positivos con sus palabras.
- ▶ Que sus miembros sepan pensar y hablar en grande y construir poderosas narrativas de futuro para movilizar y dar sentido de trascendencia a los suyos.

Mi organización está en crisis ¿cómo puedo transformarla?

Cambiando las conversaciones de la organización, transformo la organización.

Los fundamentos expuestos, son los principios de la filosofía del lenguaje, gobiernan y son la base de conocimientos de los campos relacionados con el liderazgo, la dirección, la gerencia, el emprendimiento, la innovación y la creatividad. Además son saberes no perecederos (eran válidos hace miles de años y serán la base de la efectividad de las generaciones futuras). Lo peor de todo esto es que no se educa siendo la clave del éxito para el desempeño personal y profesional.

En la Nueva civilización que llamamos crisis, la necesidad de estos conocimientos se acrecienta. Ahora necesitamos inventar organizaciones para desenvolvernos personal y profesionalmente (empresas, redes de colaboración...), y desarrollar capacidades para transformar las organizaciones de las que formamos parte porque se han tornado ineficaces. Ante el desconcierto global el mundo apela al liderazgo, el emprendimiento y la innovación; equivocando sus fundamentos y cometiendo errores monumentales en su aplicación en la educación o las organizaciones.



¿Cómo se crea una organización?

Cuando alguien dice: voy a crear una organización para hacer algo (...). Una organización nace con una declaración fundacional. Dependiendo de la calidad de la declaración (ambición, capacidad de seducción, oportunidad, validez...), será su futuro.

¿Cómo crece una organización?

Cuando la persona o personas que la fundaron inician un proceso expansivo de conversaciones con otras en las que hacen promesas, ofertas, pedidos... De la calidad de conversar de sus miembros dependerá que la cosa termine siendo una empresa de éxito, un puesto callejero o un fiasco total.

En la práctica conversacional esto ocurre de la siguiente manera: ... te unes a mi empresa, si lo haces te prometo... a cambio tú me darás esto otro ...Y en esta senda se crea seducción, confianza, identidad, adhesiones, aliados, socios, clientes, financiadores, proveedores, prescriptores, seguidores, marca.

Como ves, esto es una mirada diferente a la organización en todas sus manifestaciones, y particularmente en el ejemplo de la empresa es una ruptura con el entendimiento tradicional que la constituía (capital, fábricas, materias primas, recursos humanos...).

Las organizaciones que fundaron Jesucristo, los Reyes Católicos, Bill Gates, Alejandro Magno, Colón, Amancio Ortega... Son redes efectivas de conversaciones, cuyos fundamentos son los mismos, comparten un ethos, un ADN común. Justo el que tú tienes que aprender para ser una persona más eficaz que aspira a tener éxito y ser feliz en un mundo en el que las organizaciones están en un profundo proceso de reestructuración y cambio.

¿Qué reglas tienen las organizaciones?

Dependiendo de la formalidad de la organización, ésta tendrá sus reglas escritas o no. Por ejemplo tu familia es una red de conversaciones en torno a promesas mutuas que la constituyen, al igual que una empresa, partido político, país... Esas promesas están escrituradas y reguladas, como las escrituras de la empresa, los papeles que legalizan al partido político o la constitución que ordena las “promesas y pedidos” que regulan la convivencia. Buena parte de nuestro marco normativo está hecho para regular las promesas que nos hacemos, y claro está, para sancionar su incumplimiento.

¿Yo puedo crear una organización?

Posiblemente necesites hacerlo como forma de inventarte el trabajo o realizarte personalmente. El paradigma vital del pasado era: cómo encuentro acomodo en una organización, el del futuro es: cómo creo mi propia organización. Esta interpretación cambia por completo el sentido de la vida.

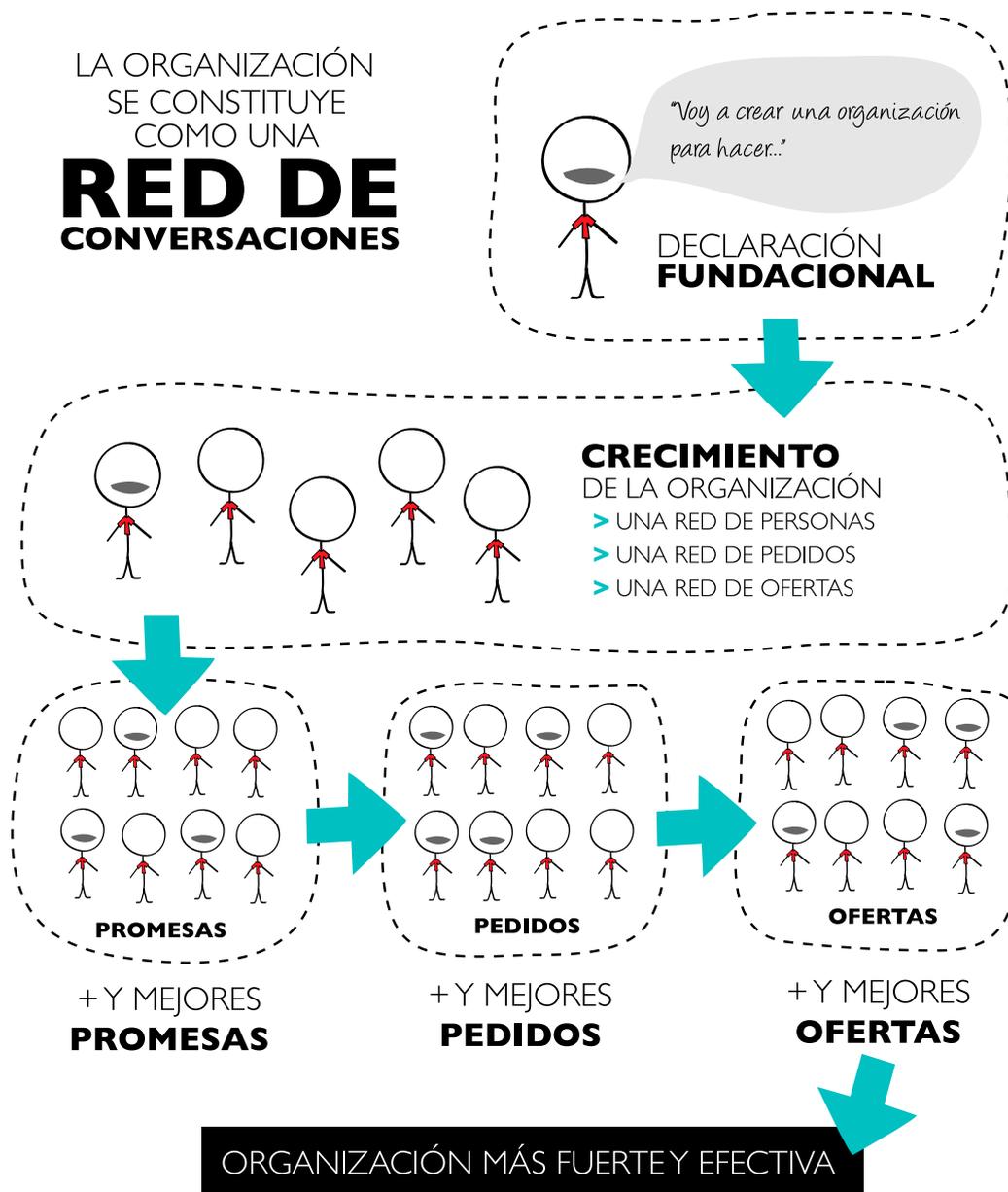


¿Cómo puedo transformarme y transformar mi organización?

Analizando los errores que estoy cometiendo en el desempeño de los 6 Dominios (escucha, declaraciones, promesas, ofertas, pedidos, juicios, afirmaciones...). No solemos conferir importancia a los 6 Dominios lingüísticos, tenemos la falsa creencia que sabemos ejecutarlos con precisión, y que además el impacto en su manejo es mínimo, una cuestión baladí y sin importancia; obviando que son el factor más determinante para el desarrollo personal y organizacional ¡esto es muy serio!

A partir de este entrenamiento trabajamos los 9 Niveles de excelencia de la organización: dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación. Cuando el proceso termina, la organización cambia a mejor porque hemos cambiado sus conversaciones.

¿La organización se constituye como una red de conversaciones?





TODO COMIENZA CON UNA DECLARACIÓN.

Una organización nace o se activa cuando una persona con poder o autoridad declara que va a hacer algo. Ese algo puede ser crear una organización o poner en marcha una iniciativa.

- ▶ **Ejemplo 1:** voy a poner en marcha un proyecto de innovación para hacer más competitiva la organización.
- ▶ **Ejemplo 2:** voy a crear una empresa

El éxito está en función de la calidad de la declaración.

TRAS LA DECLARACIÓN VIENEN LAS PROMESAS, Y CON LAS PROMESAS VIENEN LOS PEDIDOS (O VICEVERSA).

La persona necesita la ayuda de otras para materializar la declaración. Su trabajo puede comenzar haciendo promesas.

Tomando como referencia el ejemplo 2: te prometo que si pones dinero te lo devolveré íntegro más los beneficios que produzca... te prometo que si te integras en la empresa te daré una remuneración... te prometo que si me compras te entregaré un producto personalizado... te prometo una compensación si hablas bien de mi empresa y me ayudas a que la conozcan los clientes.

Las promesas y los pedidos vienen unidos (te prometo beneficios pero te pido dinero, te prometo remuneración pero te pido trabajo y dedicación, te prometo satisfacción pero te pido que pagues por ello, te prometo compensación pero te pido que ejerzas tu influencia).

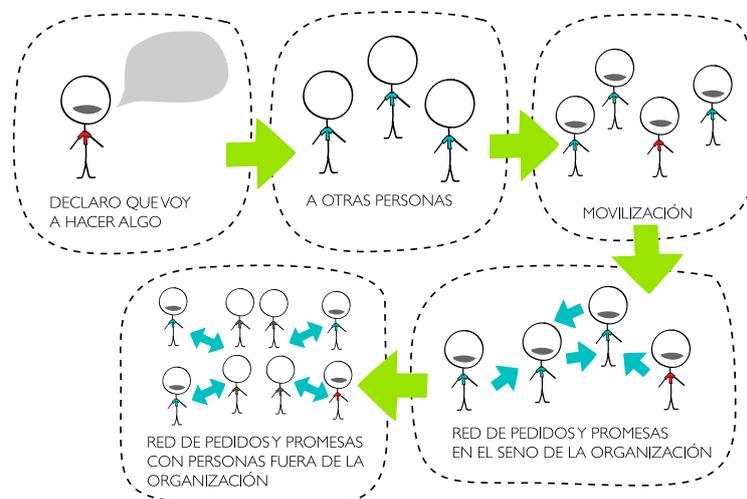
El éxito está en función de la cantidad y calidad de las promesas y pedidos que se realizan.

DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS NACEN LAS OFERTAS.

La oferta encierra la promesa y el pedido en un mismo acto (promesa + pedido = oferta).

El éxito está en función de la cantidad y calidad de las ofertas.

Como podemos observar: promesas, pedidos y ofertas se realizan conversando.



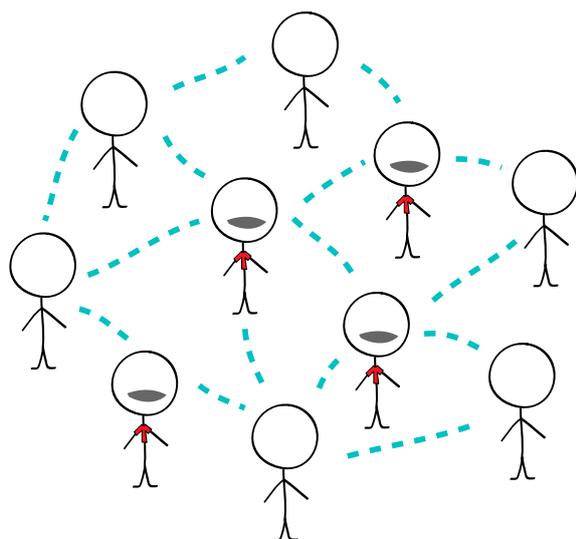


La organización es una red de promesas, pedidos y ofertas.

Que las personas de la organización se hacen entre ellas y con otras de fuera de la organización. Dependiendo de lo densa que sea esa red y de su efectividad será el éxito de la organización.

Continuando con el ejemplo anterior. Red interna de conversaciones: fabricar el producto.

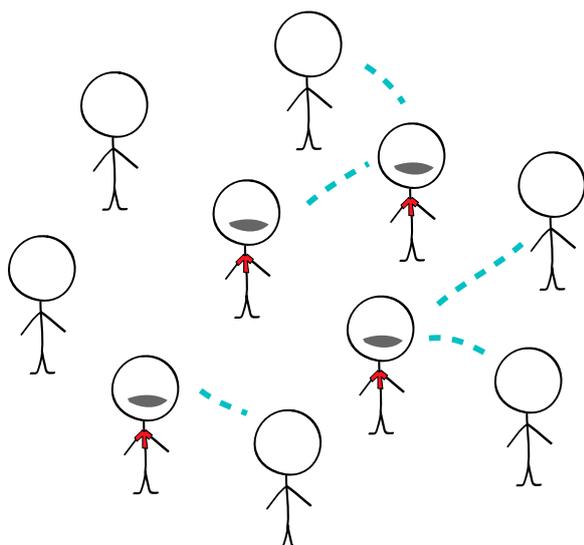
Esquema de conversaciones de una organización efectiva.



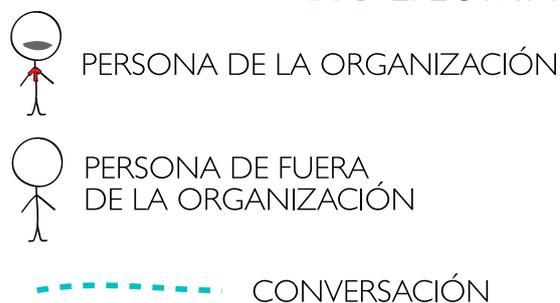
ESQUEMA DE
CONVERSACIONES
DE UNA ORGANIZACIÓN
EFECTIVA



Esquema de conversaciones de una organización no efectiva.



ESQUEMA DE
CONVERSACIONES
DE UNA ORGANIZACIÓN
NO EFECTIVA

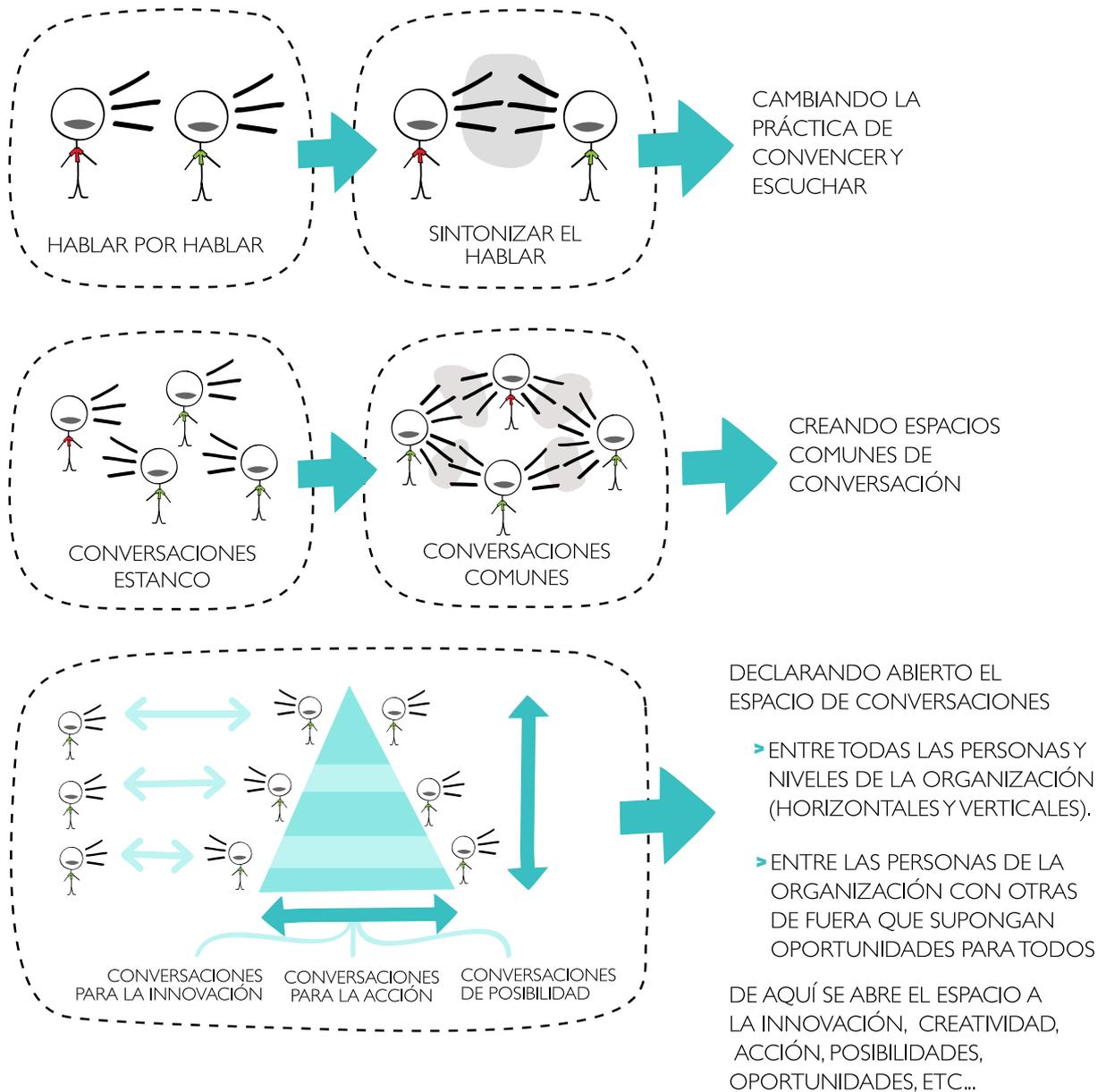




Esquema de las conversaciones efectivas de una organización.

ESQUEMA DE LAS CONVERSACIONES EFECTIVAS

CAMBIANDO LAS PRÁCTICAS DE CONVERSAR DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN, CAMBIAMOS LA ORGANIZACIÓN.





NECESITAMOS UN NUEVO MODELO PARA DIRIGIR NUESTRAS VIDAS Y ORGANIZACIONES.

No estamos en una crisis, estamos en una nueva civilización, en un cambio de paradigma global. Ante esta situación necesitamos repensarnos y rediseñarnos como personas y organizaciones. Estamos ante una crisis del modelo de dirección y liderazgo porque no hemos hecho el cambio necesario para adaptarnos al nuevo tiempo.

La persona y la organización no es un fenómeno aislado, son sistemas, sus resultados dependen de la interacción de un conjunto de elementos que están relacionados entre sí.

Para trabajar sobre mi persona o una organización con el objetivo de producir mejores resultados, tenemos que aprender a mirar el funcionamiento de las personas y las organizaciones de manera diferente en torno a los siguientes elementos.

- ▶ **El Sistema:** es el entorno y la cultura de trabajo en el que opera la persona o la organización.
- ▶ **La Acción:** es la actividad y el esfuerzo que la persona o la organización emplea para producir Resultados.
- ▶ **Los Resultados:** son los logros, la producción que la organización logra con su Acción, dependiendo de sus Dominios y Niveles de excelencia.
- ▶ **Los Niveles de excelencia:** son los ámbitos de trabajo que determinan los resultados exitosos de la organización.
- ▶ **Los Dominios:** conjunto de prácticas lingüísticas necesarias para alcanzar los Niveles de excelencia.
- ▶ **Los Saberes críticos:** conocimientos prácticos para la mejora permanente del desempeño.

Tu efectividad y las de las organizaciones de las que formas parte dependen del funcionamiento de los elementos del sistema.

En este punto es muy importante que comiences a plantearte que los resultados de tu vida dependen de estos elementos, por tanto, es muy importante que comiences a familiarizarte con ellos para comenzar a producir mejoras.

¿Cómo te manejas en los 9 niveles de excelencia?

Párate un momento y descubre aquéllos aspectos en los que tienes margen para mejorar.

- ★ **El Nivel de excelencia de la Dirección.** Consiste en que te plantees y descubras si tu vida o la de tu organización tienen una dirección y un rumbo bien definidos: ¿Sabes con certeza a dónde te diriges? ¿Tienes una meta clara en la vida? ¿Qué legado quieres dejar en el mundo? ¿Qué diferencia quieres hacer con tu vida? ¿Las organizaciones en las que te desenvuelves tienen una visión y una misión claras?
- ★ **El Nivel de excelencia de las Relaciones internas.** Consiste en que descubras cómo son tus relaciones con las personas cercanas y cómo son las relaciones y la coordinación entre las personas de las organizaciones de las que formas parte: ¿Son satisfactorias? ¿Producen valor? ...

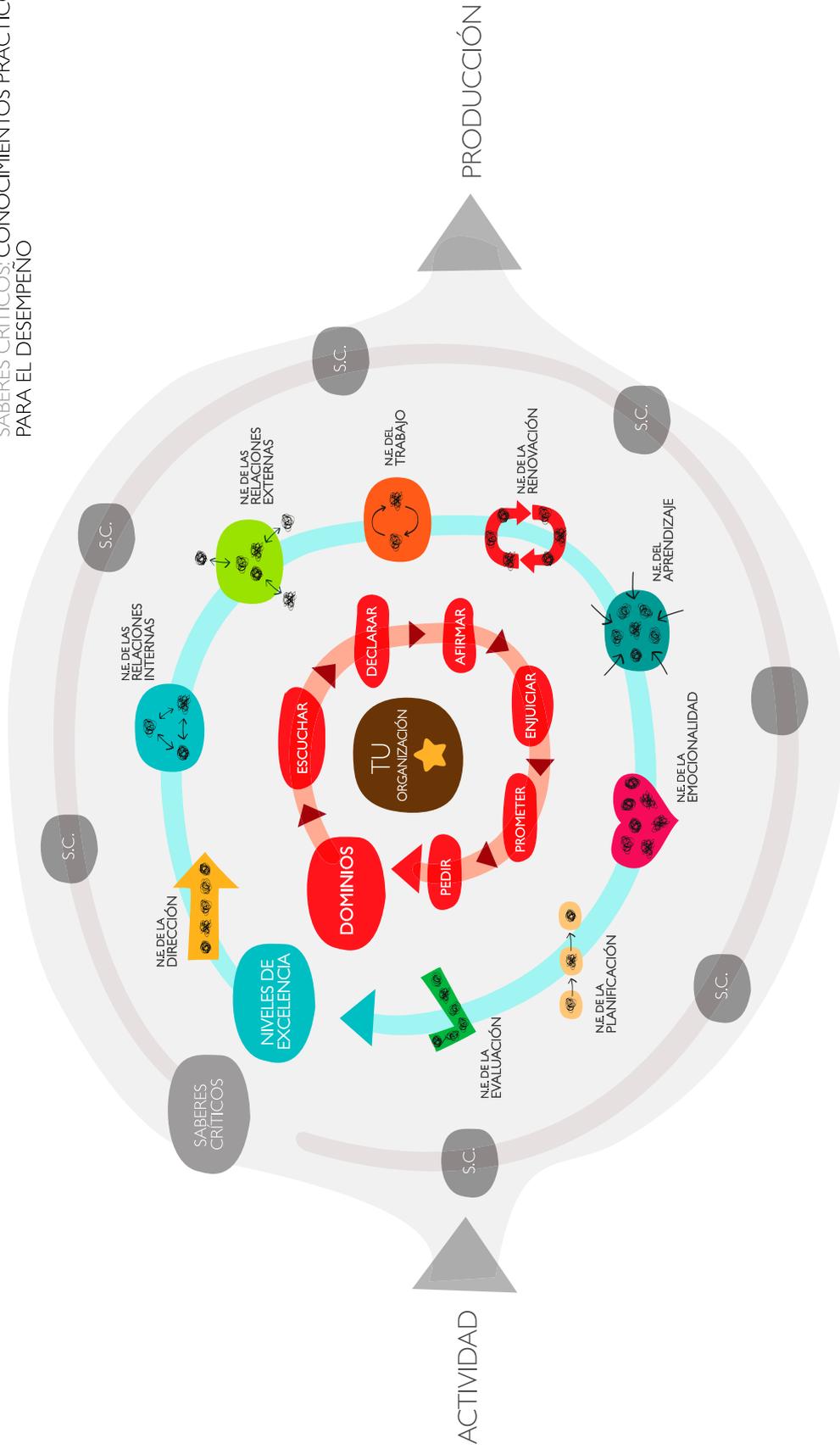


FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN (SISTEMA)

DOMINIOS: DESTREZAS LINGÜÍSTICAS BÁSICAS
(ESCUCHAR, DECLARAR, AFIRMAR, ENJUICIAR, PEDIR, PROMETER)

NIVELES DE EXCELENCIA: NIVELES DE DESEMPEÑO
ESENCIALES PARA OBTENER RESULTADOS

SABERES CRÍTICOS: CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS
PARA EL DESEMPEÑO





- ★ **El Nivel de excelencia de las Relaciones externas.** Consiste en que descubras tus relaciones con personas de otras organizaciones y las de tu organización con las personas de otras organizaciones: ¿Tienes capacidad de relacionarte y crear valor? ¿Formar equipos? ¿Crear confianza? ¿Producir colaboración?...
- ★ **El Nivel de excelencia del Trabajo.** Consiste en que descubras lo eficiente que eres haciendo el trabajo, la satisfacción que produce tu organización, remitiéndonos a todas las tareas asociadas a la producción y a la calidad del proceso: ¿Produces satisfacción para otras personas con lo que haces y como lo haces? ¿Creas valor con lo que haces?...
- ★ **El Nivel de excelencia de la Renovación.** Consiste en que descubras tu capacidad de innovación y renovación con lo que haces tú y tu organización: ¿Cómo mejoras lo que haces? ¿Qué cosas haces para innovar?...
- ★ **El Nivel de excelencia del Aprendizaje.** Consiste en que descubras cómo aprendes o cómo aprende tu organización: ¿Dedicas tiempo al aprendizaje permanente? ¿Qué recursos, tiempos... dedicas al aprendizaje?...
- ★ **El Nivel de excelencia de la Emocionalidad.** Consiste en que descubras cómo funcionan tus emociones y los de tu organización, que los identifiques y trabajes sobre ellos para mejorarlos: ¿Qué emociones dominan en ti y en tu organización? ¿Qué incidencia tienen en tu producción de resultados? ¿Cómo trabajas sobre ellos?...
- ★ **El Nivel de excelencia de la Planificación.** Consiste en que descubras cómo planificas y planeas tu vida y en tu organización: ¿Estableces horizontes con tus proyectos? ¿Planificas de manera flexible? ¿Cómo lo haces? ¿Cómo podrías mejorar?...
- ★ **El Nivel de excelencia de la Evaluación.** Consiste en que descubras cómo compruebas que estás cumpliendo tus objetivos y los de tu organización, cómo mides lo que haces para analizar los resultados que produces: ¿Evalúas lo que haces? ¿Cómo lo evalúas? ...

Los 9 Niveles de excelencia operan en todas las facetas personales (relaciones personales, trabajo) y de las organizaciones de las que formas parte (empresa, familia, equipo, gobierno, asociación....). Su conjugación define tu productividad y los resultados.

¿Cómo te manejas con los 6 dominios?

Para que los 9 Niveles de excelencia se activen y alcancen su nivel más alto, la persona ha de adquirir competencias en el manejo de los 6 Dominios que los activan. Los Dominios tienen que ver con las destrezas lingüísticas básicas enunciadas por la filosofía del lenguaje: declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer, escuchar.

El funcionamiento y aplicación de los 6 Dominios es de carácter transversal, están en la base de la efectividad humana.

- ★ **El Dominio de la escucha.** Consiste en que te plantees y descubras si sabes escuchar de manera efectiva para producir mejores resultados : ¿Sabes escuchar de manera efectiva? ¿Qué podrías hacer para mejorar tu capacidad de escucha?...
- ★ **El Dominio de la declaración.** Consiste en que te plantees y descubras si sabes realizar declaraciones efectivas para producir mejores resultados: ¿Sabes declarar efectivamente? ¿Qué



podrías hacer para mejorar tus declaraciones?...

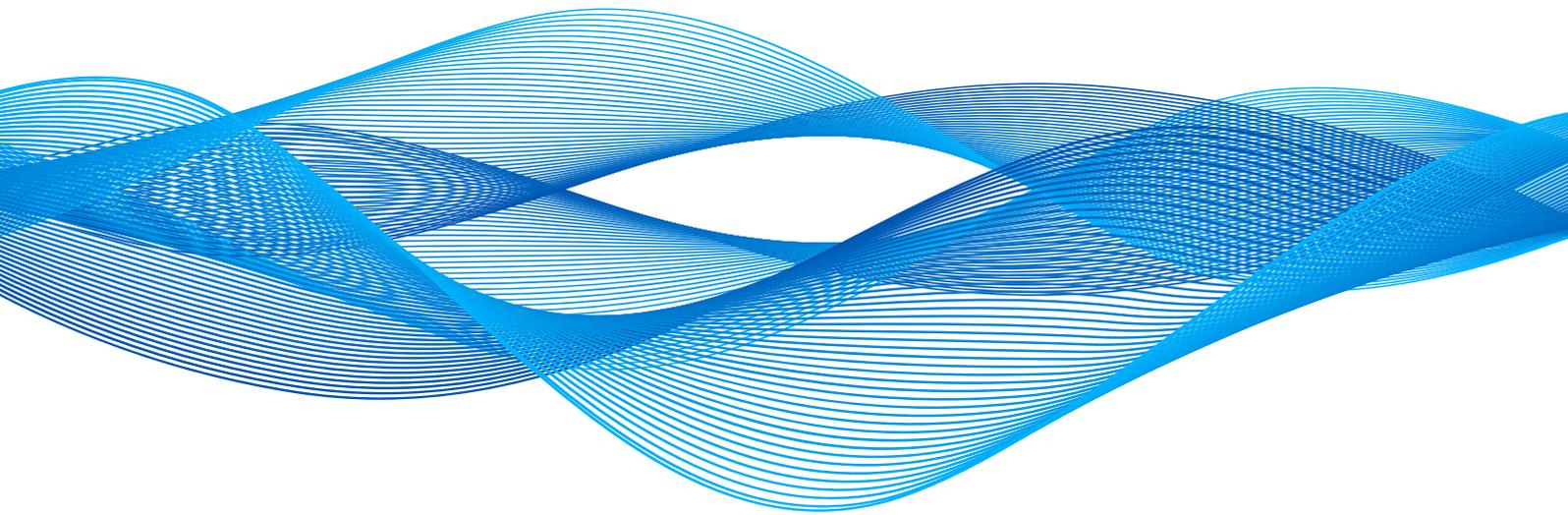
- ★ *El Dominio de a escucha.* Consiste en que te plantees y descubras si sabes escuchar de manera efectiva: ¿Sabes escuchar de manera efectiva? ¿Qué podrías hacer para mejorar tu capacidad de escucha?...
- ★ *El Dominio de aprender a afirmar y manejarse con los juicios.* Consiste en que descubras si sabes afirmar y manejarte con los juicios para abrirte a posibilidades: ¿Sabes qué es una afirmación y un juicio? ¿Cómo podrías manejar las afirmaciones y juicios para ser una persona más efectiva?...
- ★ *El Dominio de los pedidos y las promesas de donde nacen las ofertas.* Consiste en que te plantees y descubras si sabes hacer pedidos y promesas de manera efectiva, y con ello hacer ofertas: ¿Sabes hacer un pedido? ¿Sabes hacer una promesa y los compromisos que conlleva? ¿Sabes hacer una oferta?...

No importa si aún no tienes claras las preguntas y las respuestas que te hemos formulado en torno a los 9 Niveles de excelencia y los 6 Dominios, sólo se trata de un ejercicio de reflexión para que te vayas familiarizando con ellos, pues trabajaremos todos estos aspectos a lo largo del programa.

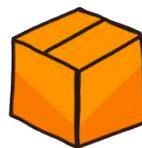
Los 9 Niveles de excelencia y los 6 Dominios constituyen la base de las competencias genéricas que determinan la efectividad humana y de las organizaciones. Si alcanzas un óptimo desempeño de las mismas, habrás sentado las bases para que tu vida pueda ser exitosa (creación de valor para ti y tu comunidad, contribuir al desarrollo de las organizaciones, hacer una diferencia con tu vida, dejar un legado).

Para complementar tu proceso de aprendizaje y crecimiento, a los 6 Niveles de excelencia y 9 Dominios, tendrás que ir agregando un conjunto de nuevos saberes y herramientas dentro de un proceso de aprendizaje permanente (Saberes críticos), para ello dispones de una herramienta de consulta y actualización permanente que te ayudará en esta tarea: juancarloscasco.emprendedorex.com.

Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



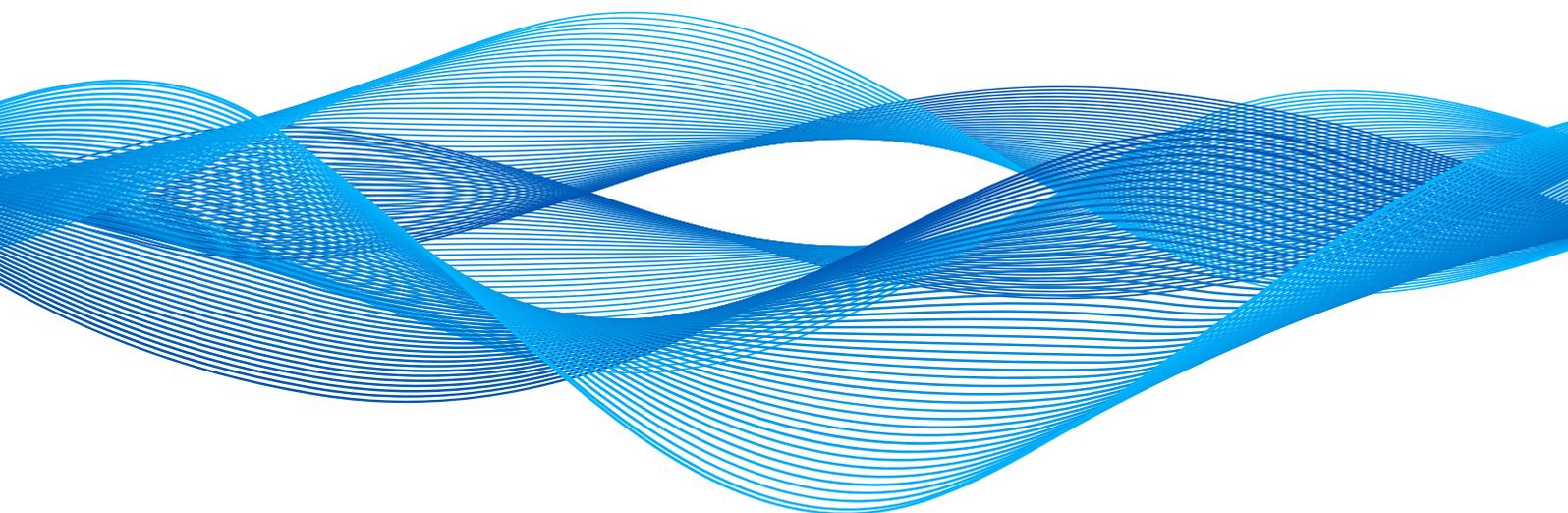
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

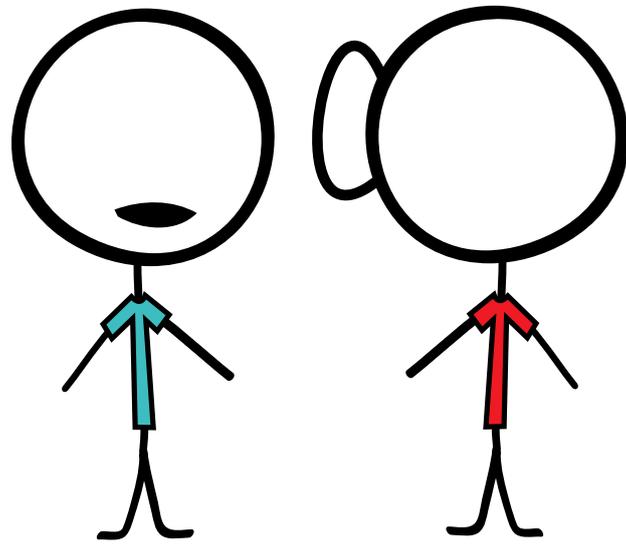


UNIDAD 2

EL DOMINIO DE LA ESCUCHA

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







LAS HERRAMIENTAS PARA ENTRENAR Y APRENDER LA ESCUCHA.

INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS.

La adquisición de competencias genéricas se produce en la práctica (se adquieren cuando se entrenan), por eso vamos a comenzar su entrenamiento proporcionándote una serie de herramientas para que las pongas en práctica.

Aprender la destreza de la escucha efectiva es esencial para nuestra vida personal y profesional y como práctica esencial en el trabajo y sintonización con otras personas.

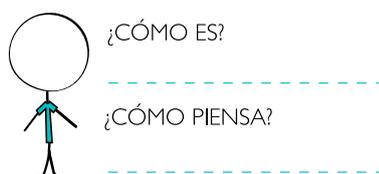
Para que el trabajo y los resultados que producimos sean óptimos, las personas han de estar entrenadas para escuchar y hablar de manera efectiva; hablar y escuchar forman parte del doble juego en el proceso de conversar en el que se abren posibilidades, coordinan acciones y construyen nuevos futuros.

Escuchar y hablar de manera efectiva es una destreza que ha de cultivarse en todos los ámbitos y niveles personales y de las organizaciones.

EL ESQUEMA DE LA ESCUCHA

1 PREPARACIÓN

CONOCIMIENTO Y ESTADO DE ÁNIMO



EL MOMENTO OPORTUNO ES

3 DESARROLLO

EMPIEZA LA ESCUCHA



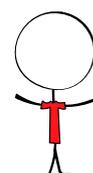
REGLAS:

NO INTERRUMPO, NO CUENTO MI HISTORIA,
NO REBATO, NO JUZGO.

2 SINTONIZACIÓN

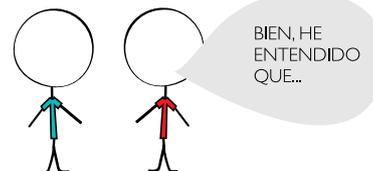
ACEPTACIÓN Y APERTURA AL CAMBIO

- > TE ACEPTO Y TE RESPETO
- > ACEPTO ESCUCHARTE Y QUE ME CAMBIES



4 FINALIZACIÓN

AL FINALIZAR LA ESCUCHA



RESUMIMOS Y PEDIMOS ACLARACIONES



El entrenamiento para adquirir prácticas de escucha efectivas se establece a través de una serie de pasos: preparación, sintonización, escucha, verificación.

Para entender y poner en práctica la difícil tarea de la escucha, nos apoyamos en una serie de conceptos y orientaciones básicas para su perfeccionamiento.

Trabajaremos todo el proceso de la escucha en forma de esquema que te proporcionamos en la imagen, para que te pueda servir de guía en los pasos y procesos de entrenamiento y aprendizaje de la escucha.

Las herramientas asociadas a la preparación, realización y finalización de la escucha, vamos a presentarlas dentro de un patrón que te ayude a implantar este Dominio en tus prácticas de trabajo.

Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Aprender a escuchar de manera efectiva.
- ★ Aprender a hablar de manera efectiva.
- ★ Sintonizar el habla con la escucha.
- ★ Descubrir los intereses e inquietudes de otras personas para realizar ofertas efectivas.
- ★ Mejorar las relaciones personales.





LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL ESQUEMA DE LA ESCUCHA

En este apartado te mostraremos 5 herramientas, sumadas las cuales obtendrás el esquema para trabajar la escucha.

HERRAMIENTA I.

PREPARACIÓN: CONOCIMIENTO Y ESTADO DE ÁNIMO.

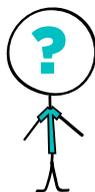
Antes de iniciar la escucha de la otra persona tenemos que trabajar para conocer cómo es la persona u organización a la que queremos escuchar, en torno a la búsqueda de respuestas a las siguientes preguntas para que la escucha sea efectiva: ¿Cómo es? ¿Cómo piensa? ¿Cuál es su pasado? ¿Qué creencias tiene? ¿Cuáles son sus costumbres? ¿Cuáles son sus prácticas sociales? ¿Qué intenciones tiene? ...

Una parte importante de la preparación de la escucha consiste en buscar el momento oportuno en función de la existencia de un estado de ánimo propicio para la escucha en mí y en la otra persona. Si no existe ese estado de ánimo favorable, lo puedo crear o esperar a que se produzca la situación emocional para que el habla y la escucha sean efectivas.

Como práctica general de la escucha tenemos que partir de estas dos premisas antes de iniciar un proceso conversacional y de escucha, sin pretender tener todas las respuestas, pero sí desde el conocimiento de unas premisas básicas de la persona que nos habla y de la elección del momento oportuno para el habla y la escucha.

HERRAMIENTA I

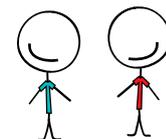
PREPARACIÓN. CONOCIMIENTO Y ESTADO DE ÁNIMO



¿CÓMO ES?

¿CÓMO PIENSA?

EL MOMENTO OPORTUNO ES





HERRAMIENTA 2.

SINTONIZACIÓN: ACEPTACIÓN Y APERTURA AL CAMBIO.

Aceptar que el otro es diferente, que tiene legitimidad para pensar y actuar de manera diferente, partir de una postura de respeto mutua en el amplio sentido de la palabra. Pero a su vez reconozco que somos seres humanos y por ese hecho compartimos una naturaleza común. Si no acepto esto como principio, se rompe la escucha y la relación. Llegar a esta aceptación pasa por tomar distancia conmigo mismo, aceptar como valiosas otras formas de ser.

La preparación de la aceptación se puede realizar mediante una declaración que me hago a mí mismo: acepto a esta persona como legítima, diferente y respetable. Esta declaración también se puede verbalizar para facilitar el proceso: sé que pensamos de manera diferente, pero antes de que comencemos a hablar quiero que sepas que te tengo un gran respeto...

Apertura a la transformación. Permito que tu palabra entre en mí y me pueda cambiar (de punto de vista, de planteamiento, de manera de pensar...), que me abra a nuevas posibilidades, a lo que no veía, que pueda transformarme, aceptar que a través de la escucha pueda salir diferente a como entré

La preparación para la transformación ha de venir precedida de una autoaceptación del fenómeno: acepto que tu palabra me cambie y me transforme.

HERRAMIENTA 2

SINTONIZACIÓN. ACEPTACIÓN Y APERTURA AL CAMBIO



ESCRIBE AQUÍ COMO VAS A DECLARARLO



ESCRIBE AQUÍ COMO VAS A DECLARARLO



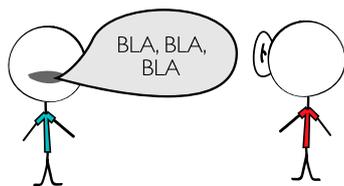
HERRAMIENTA 3. EMPIEZA LA ESCUCHA.

Una vez que hemos cumplido con las premisas anteriores iniciamos el proceso de escucha, para eso desconecto de mis pensamientos (abandono mi “película” mental) y me concentro en escuchar lo que la otra persona me quiere transmitir, trabajo concentrado en interpretar lo que la otra persona me quiere decir. En el proceso de escucha intervienen los cinco sentidos, la concentración se basa en interpretar lo que la otra persona dice, hace y siente (emociones).

Las normas por las que nos vamos a regir como escuchantes son: no interrumpir, no contar tu historia, no rebatir, no juzgar.

En la escucha obtengo una interpretación de las intenciones de la persona que me habla y me hago cargo de sus inquietudes.

HERRAMIENTA 3 DESARROLLO. EMPIEZA LA ESCUCHA



INTERPRETO

LAS INTENCIONES SON

ME HAGO CARGO DE

REGLAS →

NO INTERRUMPO, NO CUENTO MI HISTORIA, NO REBATO, NO JUZGO.

HERRAMIENTA 4. AL FINALIZAR LA ESCUCHA.

Aunque existe una brecha insuperable entre lo que una persona dice y lo que otra escucha, el foco de la acción hay que ponerlo en que ese espacio sea el más pequeño posible, para eso, al finalizar el proceso has de comprobar si lo que escuchaste se ajusta a lo que tu interlocutor te quiso decir y de esta manera afinar al máximo la escucha.

HERRAMIENTA 4 RESUMEN. AL FINALIZAR LA ESCUCHA

RESUMIMOS LO ESCUCHADO
Y PEDIMOS ACLARACIONES





HERRAMIENTA 5. EL ESQUEMA DE LA ESCUCHA.

Unimos las 4 piezas anteriores y formamos el esquema de la Escucha, es muy importante que lo puedas tener en un lugar visible para guiarte en tus escuchas hasta que lo tengas sistematizado e incorporado a tus prácticas.

El esquema de la Escucha es intemporal y tiene validez universal.

HERRAMIENTA 5 EL ESQUEMA DE LA ESCUCHA

1 PREPARACIÓN

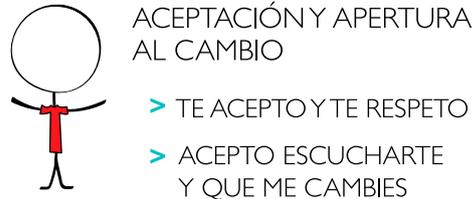
CONOCIMIENTO Y
ESTADO DE ÁNIMO



EL MOMENTO OPORTUNO ES

2 SINTONIZACIÓN

ACEPTACIÓN Y APERTURA
AL CAMBIO



ESCRIBE COMO VAS A DECLARARLO

3 DESARROLLO

EMPIEZA LA ESCUCHA



REGLAS:

NO INTERRUMPO, NO CUENTO MI HISTORIA,
NO REBATO, NO JUZGO.

4 RESUMEN

AL FINALIZAR LA ESCUCHA



RESUMIMOS Y PEDIMOS
ACLARACIONES



CONCEPTOS GENERALES QUE HAS DE MANEJAR PARA TRABAJAR LA ESCUCHA.

Dada la dificultad del aprendizaje de la escucha efectiva, te ofrecemos un conjunto de conceptos y consejos para ayudarte a trabajar en este ámbito. Lee con atención este apartado al objeto de que tomes las cuestiones de interés para aplicarlas a los pasos y procesos de la escucha que hemos visto con anterioridad, complementa estos conocimientos con los videos y las lecturas complementarias que te ofrecemos.

Para trabajar el Dominio de la escucha tomamos como fuente documental y de referencia la obra Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.

Reducir la brecha insalvable entre lo que una persona dice y lo que la otra escucha.

Debemos aceptar que hay una brecha insalvable entre lo que una persona dice y lo que la otra escucha, no podemos captar todo lo que el emisor transmite, nuestro trabajo consiste en reducir al máximo este espacio y aplicarlo a todas nuestras dimensiones vitales: relaciones personales, relaciones laborales, y en especial a las prácticas de dirección, gerencia y liderazgo que nos ocupan. Además es un imperativo ético para entendernos, resolver conflictos y construir la paz.

A través de la escucha nos acercamos a las necesidades y preocupaciones de otras personas para hacernos cargo de ellas y crear ofertas. La escucha afecta a los Niveles de excelencia de las relaciones internas y las externas: escucha a tu equipo, escucha a tus jefes, escucha a tus clientes, escucha a tus competidores...; como nos dice Tom Peter.

Si quieres ser entendido por los demás, primero debes entender.

Covey

Invertir las prioridades de la escucha, nuestro entendimiento tradicional prioriza en el hablar frente al escuchar, cuando la práctica de la escucha es mucho más productiva que el habla.

Hablar y escuchar forman parte de una misma realidad.

Al comprender la escucha como un acto, podemos diseñarlo y aprender su mecánica.

Hablar y escuchar son actos que no podemos trabajar de manera dissociada porque, forman parte de una misma unidad, uno está en función del otro y se producen de manera correlacionada. Para hablar de manera efectiva a una persona, hemos de escucharla previamente de manera efectiva, la escucha efectiva precede al habla efectiva.

Escuchar no es oír sonidos es interpretar correctamente lo que la otra persona quiere decirnos, implica comprender. Por eso el escuchar se produce aún cuando no hay sonidos (se escucha por los cinco sentidos). Escuchar no se consume con la exposición de una persona al habla de otra.

Escuchar no solo implica el sentido del oído, podemos hacerlo con los cinco sentidos.

La escucha eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Unidad 2

El Dominio de la Escucha.



Hablar trae consecuencias.

El hablar no es inocente: todo hablar trae consecuencias, nos abre o cierra posibilidades, puede modificar el futuro. Pero lo más importante, cómo lo que se habla afecta a mis inquietudes y a mi futuro. Realmente cuando escuchamos, antes que desentrañar la naturaleza del mensaje estamos interpretando si lo que el otro dice nos abre o nos cierra posibilidades.

Nuestra capacidad de escuchar algo en forma neutral proviene siempre de nuestro grado de compromiso con el mundo.

El elemento esencial en el lenguaje no es el habla sino la escucha, el habla está en función de la escucha, es el fin último (las personas hablan para ser escuchadas), el escuchar valida el hablar.

La efectividad más que en el hablar bien está en la capacidad para escuchar y ser escuchado de manera efectiva a las personas de dentro de la organización (equipo), y a las de fuera (clientes, aliados, competencia...).

La escucha y la teoría de la comunicación.

El fenómeno de la escucha no lo resuelve la teoría tradicional de la comunicación (emisor, receptor, mensaje, código, canal, ruido) porque la comunicación humana confiere sentido e interpretación al mensaje.

Por la propia naturaleza del ser humano (el hombre es un animal interpretativo), existe una brecha entre el hablar y el escuchar. Uno dice lo que dice y el otro escucha lo que escucha.

Cuando escuchamos buscamos dar sentido y justificación a nuestras acciones, establecer relaciones de los intereses de la otra persona con mis inquietudes.

Escuchamos a favor de nuestros intereses.

Como seres interpretativos que somos, escuchamos a favor de nuestros intereses, por eso tendemos a escuchar una promesa cuando la otra persona nos está hablando de posibilidades, y de este proceso se generen falsas expectativas. Cuando estés hablando de posibilidades o compromisos di: esto es una oportunidad o esto es una promesa.

Para escuchar de manera efectiva hemos de formularnos dos preguntas: ¿Para qué nos habla la otra persona? (cuál es su intención), ¿Cuáles son las consecuencias de ese hablar?

Tres formas de escuchar a las personas: interpretar lo que dicen (narrativa) ver lo que hacen (prácticas), observar cómo sienten (emociones). Las personas son más auténticas en lo que hacen y cómo sienten frente a lo que dicen.

La escucha es un juego entre las intenciones (el que habla) y las inquietudes (el que escucha).

El habla efectiva se produce cuando la persona habla con una intención para conectar con las inquietudes de otra para que se haga cargo de algo. A su vez, para hablar efectivamente debemos haber escuchado de forma efectiva. Una vez más, habla y escucha aparecen como un acto indisoluble.



Podemos decir que las inquietudes están en la persona que escucha, mientras que la intención está en la persona que habla (te hablo con la intención de influirte, te escucho con la inquietud de escuchar cosas con significado). Esto es muy importante para el trabajo de la dirección puesto que un efecto que busca en el hablar es crear inquietudes en las personas para que se hagan cargo de algo confiriendo un alto sentido y valor en lo que hacen. Esta realidad se produce en la capacidad para crear inquietudes en los otros, no en la fuerza de la intencionalidad en sí misma.

Actuamos por inquietudes para hacernos cargo de algo, la inquietud precede y da sentido a la acción que tomamos para hacernos cargo de algo.

Nuestra inquietud para hacer algo es una interpretación, una historia, un relato que está en nuestra cabeza, no se trata de un proceso de razonamiento puro; de ahí la importancia de inventar relatos potentes capaces de empujar por sí solos las acciones de una organización.

Las historias nos dan sentido del porqué nuestro actuar se hace cargo de algo.

Cuando escuchamos, escuchamos las inquietudes de las personas, aunque estas no se expresen abiertamente, cuando escuchamos no somos receptores pasivos, estamos interpretando y construyendo historias, este proceso incluye formular preguntas que ayuden a construir la historia.

Estas preguntas nos permiten comprender los hechos, emitir juicios bien fundados y crear historias coherentes.

No hay escuchar que no esté basado en el futuro del que escucha. La cuestión no está en el interés que tiene para el orador el futuro que declara sino el sentido que adquiere para los intereses del que escucha.

Cuando escuchamos fabricamos dos historias: inquietudes del orador cuando dice lo que dice, y la otra las acciones que afectarán a mi propio futuro. Por eso, si quieres hablar de manera efectiva debes hacerlo al futuro de la otra persona, no a lo que a ti te interesa.

Hacernos cargo del otro, de lo que le preocupa al otro, para ello podemos hacernos cargo de lo que el otro nos pide. Sin embargo es más poderoso hacernos cargo del otro sin que nos lo pida, escuchando sus preocupaciones y haciéndolas nuestras, antes de que pida (cuando se pide llegamos tarde, cuando se pide es porque se constata que hace falta algo, que hay una insatisfacción).

En el contexto organizacional, saber escuchar las inquietudes del cliente, para luego poder hacernos cargo de ellas, es factor determinante en nuestra capacidad de producir calidad.

El hablar crea nuevos caminos, rearticula el mundo como espacio de lo posible. Luego que alguien dice algo, nuevas posibilidades emergen y antiguas posibilidades dejan de existir. El hablar modifica lo posible.

Escuchar cómo habla una persona revela su naturaleza. Al hablar revelamos quiénes somos y quien nos escucha puede no sólo escuchar lo que decimos, puede también escuchar el ser que se constituye al decir aquello que decimos.

Unidad 2

El Dominio de la Escucha.



La apertura como condición primaria para la escucha.

Con demasiada frecuencia estamos realizando la ficción de escuchar al otro cuando realmente me estoy escuchando a mí mismo, cerrándome a las posibilidades que me abre el otro.

Como hemos visto, la condición para la escucha proviene de la aceptación y la apertura para la transformación. Permanecer juntos significa ser capaces de escucharse mutuamente.

Cada vez que nos arrogamos la verdad, la justicia, la superioridad religiosa, racial, de procedencia; se resiente el escuchar y con ello nuestras posibilidades e identidad.

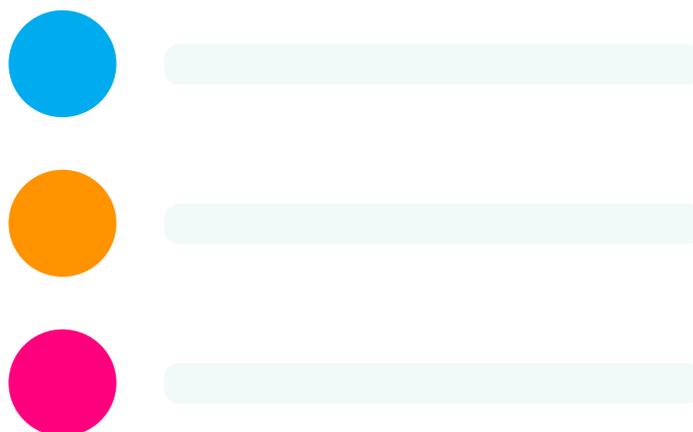
Cada ser humano es diferente, pero a su vez compartimos unas características comunes que nos definen como seres humanos, son esas características comunes el punto de partida para profesarnos respeto mutuo.

Nunca podremos saber cómo son realmente las personas y las cosas.

Somos incluso un misterio para nosotros mismos. Sólo sabemos cómo las observamos e interpretamos y ello lo hacemos a través de la escucha inventando historias interpretativas.

La ontología del ser humano: un ser en permanente devenir; un ser en permanente construcción con infinitas posibilidades de realización

Somos capaces de escucharnos entre nosotros porque compartimos una forma común de ser aunque tenemos devenires distintos. Es porque somos distintos por lo que el acto de escuchar es necesario, si fuéramos iguales sería innecesario.



CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA ESCUCHA



La escucha activa produce conectividad de las personas y los equipos.

La sintonía en los procesos de escucha produce como resultado la conectividad de los equipos (aceptación del otro y apertura al cambio), siendo un indicador esencial de los equipos de alto rendimiento. La conectividad se produce cuando las personas se influyen entre sí y de estas maneras amplían sus competencias y capacidades.

La creación del estado de ánimo propicio para la escucha.

Elegir el momento para una escucha efectiva es esencial, en función de la existencia de un estado de ánimo propicio del que habla y el que escucha.

Una conversación tiene un contexto y un estado emocional (predisposición o falta de ella para la acción) dependiendo del estado de ánimo en el que estén las partes, según el estado de ánimo el mundo y el futuro nos parecerán diferentes.

Para escuchar de manera efectiva tenemos que identificar primero el estado de ánimo en el que estoy yo y en el que está la otra persona. No seremos escuchados como queremos si el estado de ánimo no es el adecuado por tanto para que la escucha sea efectiva tendremos que hacer dos cosas: descubrir el momento emocional propicio de la otra persona o crear el espacio emocional apropiado. Una conversación bien diseñada puede cambiar el estado de ánimo del interlocutor.

El estado de ánimo se evalúa en función de lo que la otra persona dice, hace y siente.

Analizar el mundo desde el que escucha la otra persona.

Escuchamos de forma diferente en función de nuestra cultura, nuestra historia personal, nuestra religión, etc. La persona que se dispone a escuchar ha de realizar un análisis previo para conocer las circunstancias de la persona que le va a hablar para poder realizar una escucha efectiva.

Somos seres históricos y escuchamos desde nuestro trasfondo histórico del que venimos (chino, cristiano, judío ...). Escuchamos desde nuestro contexto de obiedad, cuando hablamos al otro hemos de hablar en su contexto de obiedad. Debemos aprender a escucharnos desde contextos de obiedad diferentes.

Nuestro ser histórico se distingue por narrativas comunes (condicionan entre otras cosas la realización de ofertas) prácticas sociales (formas de hacer que en las organizaciones determinan entre otras cosas la coordinación)

Para hablar de manera influyente y ser escuchados de manera efectiva hemos de sintonizar con el ser histórico (narrativas y prácticas sociales) de nuestro interlocutor.

La escucha y la confianza.

La escucha está condicionada por el grado de confianza de las partes. La confianza es un elemento esencial que influye en cómo somos escuchados, ya que afecta a la credibilidad de lo que decimos, si no existe se agranda la brecha entre lo que decimos y como somos escuchados.



La escucha supone una predisposición a cambiar de postura, a ser influido y cambiado por el otro.

La escucha y la conexión emocional.

La escucha activa exige dedicación y conexión emocional, consiste en escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Las actitudes ante la práctica de la escucha.

Trabajar la escucha activa incluye: no interrumpir al que habla, no juzgar, no ofrecer ayuda o soluciones prematuras, no rechazar lo que el otro esté sintiendo, no contar “tu historia”, no contraargumentar.

Piensa por qué la naturaleza a la hora de configurar tus sentidos te ha dotado de dos agujeros para ver, escuchar, oler; y uno sólo para hablar. Utiliza estos dones con la proporcionalidad que la naturaleza te los ha ofrecido.

Cuando hablas para gustarte a ti mismo solo te gustas a ti mismo.

Los mundos que aparecen en la escucha.

De una escucha efectiva surge una oportunidad que antes no existía. Antes de la escucha quien habla porta una historia (“una película”, y quien escucha otra. Completada la conversación efectiva surge una tercera realidad (opción, iniciativa, oportunidad, proyecto...) que antes no existía, de nuevo se nos muestra el poder generativo del lenguaje.

Pon en valor a la otra persona.

Haz que la otra persona se sienta importante (nos sentimos importantes cuando somos escuchados). Cuando alguien no nos escucha nos enojamos y perdemos confianza en nuestro interlocutor.

Al finalizar la escucha debemos verificar lo escuchado.

Dentro de nuestro entendimiento de la escucha rara vez intentamos verificar si lo que he escuchado se corresponde con lo que la otra persona me ha querido decir.



SI QUIERES AMPLIAR TUS CONOCIMIENTOS SOBRE LA DECLARACIÓN.

Guía para aprender a escuchar en 4 pasos. Cómo entrenar competencias genéricas.

<http://juancarloscasco.emprendedorex.com/guia-para-aprender-a-escuchar-en-4-pasos-como-entrenar-competencias-genericas/>

Mucho se habla de la importancia de las competencias genéricas, pero hay muy poca claridad a la hora de organizarlas y sistematizarlas para su enseñanza/aprendizaje. La clave está en cómo entrenar de manera masiva a toda la población (especialmente a profesores, alumnos, desempleados y trabajadores) para que puedan desarrollar su potencial de creatividad, innovación, liderazgo, emprendimiento, talento y empleabilidad. Vamos a ver como se hace.

4 pasos para aprender la Competencia de la Escucha.

PASO 1. PREPARACIÓN, CONOCIMIENTO Y ESTADO DE ÁNIMO.

Antes de iniciar una escucha efectiva de la otra persona, tenemos que realizar una pre-escucha para asomarnos a su mundo (buscar información, analizarla, conocer cómo es para conectarlos y hablar a sus intereses e inquietudes ...); obteniendo respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo es? ¿Cómo piensa? ¿Cuál es su pasado? ¿Qué creencias tiene? ¿Cuáles son sus costumbres? ¿Cuáles son sus prácticas sociales? ¿Qué inquietudes tiene? ¿Qué espera del futuro?...

A continuación hay que buscar el momento y lugar oportunos para la conversación (habla y escucha son realidades indisolubles), o en su caso crear el espacio emocional para que la escucha sea efectiva.

PASO 2. SINTONIZACIÓN: ACEPTACIÓN Y APERTURA AL CAMBIO.

Aceptar que la otra persona es diferente, que tiene legitimidad para pensar y actuar de manera distinta, partir de una postura de respeto mutuo en el amplio sentido de la palabra.

Apertura a la transformación. Permitir que la palabra de la otra persona pueda entrar en mí y me pueda cambiar (de punto de vista, de planteamiento, de manera de pensar...), que me abra a nuevas posibilidades, a lo que no veía, que pueda transformarme, aceptar que a través de la escucha pueda salir diferente a como entré.

PASO 3. EMPIEZA LA ESCUCHA.

Una vez que hemos cumplido con las premisas anteriores iniciamos el proceso de escucha, para eso desconecto de mis pensamientos (abandono mi "película" mental) y me concentro en escuchar lo que la otra persona me quiere transmitir, trabajo concentrado en interpretar lo que la otra persona me quiere decir. En el proceso de escucha intervienen los cinco sentidos, la concentración se basa en interpretar lo que la otra persona dice, hace y siente (emociones).

Las normas por las que nos vamos a regir como escuchantes son: no interrumpir, no contar tu historia, no rebatir, no juzgar.

En la escucha obtengo una interpretación de las intenciones de la persona que me habla y me hago cargo de sus inquietudes.

Unidad 2

El Dominio de la Escucha.



PASO 4. AL FINALIZAR LA ESCUCHA.

Aunque existe una brecha insalvable entre lo que una persona dice y lo que otra escucha, el foco de la acción hay que ponerlo en que ese espacio sea lo más pequeño posible, para eso, al finalizar el proceso has de comprobar si lo que escuchaste se ajusta a lo que tu interlocutor te quiso decir.

Para ello puedes seguir este patrón conversacional: “De lo que me dijiste esto es lo que entendí, dime por favor si estoy en lo cierto, y si no es así acláramelo”.

LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS NO OPERAN SOLAS.

Fíjate que tras una competencia como la escucha se esconden todo un ramillete de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y otras competencias que son indisociables. Siendo todas ellas más fáciles de aprender/enseñar (entrenar) en torno a un Dominio (escucha), trabajado como un proceso práctico que se puede entrenar en torno a 4 pasos, para alcanzar la Excelencia en un campo concreto.

Por ejemplo: hablar, pedir, formular preguntas adecuadas, reportar, pensamiento crítico, buscar información, seleccionar la información, procesar la información, evaluar la información, tomar una posición frente a la información, conferir sentido y criterio a la acción, crear diferentes alternativas, tomar decisiones, asumir, entendimiento, respeto, cooperación, confianza, auto-control, concentración, organizar, visualizar, inspirar, proponer alternativas, planear, identificar estados de ánimo y emociones, reconocer emociones propias y ajenas, trabajar sobre ellas... Son habilidades y competencias que se conjugan en la escucha, que no pueden ser enseñadas/aprendidas como compartimentos estanco.

También podemos discernir, como en la competencia de la escucha (elevada a categoría de Dominio), además de conocimientos y habilidades, hay toda una serie de actitudes personales proactivas y un conjunto de valores éticos para la vida que configuran los pilares básicos de la educación (SABER SER, SABER CONOCER, SABER HACER, SABER CONVIVIR).

Una vez que entrenamos en esta lógica en el dominio de la escucha, la persona puede desarrollar excelencia en un proyecto emprendedor (escuchar lo que la gente necesita y construir una oferta exitosa), de liderazgo (escuchar las aspiraciones de una comunidad para congregarla en torno a una causa), de empleabilidad (escuchar lo que la empresa necesita para ofertarla una solución)...





UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA PONER LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS AL SERVICIO DE LA EDUCACIÓN Y EL EMPLEO.

Las competencias genéricas y su entrenamiento son imprescindibles para el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores del siglo XXI. Una tarea insoslayable de las políticas públicas en materia de educación y empleo, todo un esfuerzo de adquisición masiva por parte de profesores, alumnos, desempleados y trabajadores; como premisa necesaria para que la creatividad, innovación, liderazgo, emprendimiento, talento y empleabilidad, sean accesibles a cualquier ciudadano.

CÓMO OPERAN LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS.

Las competencias genéricas tienen valor cuando el individuo las aprende organizadamente para alcanzar un propósito (hacer un proyecto, desarrollar una profesión...).

Las competencias genéricas no operan solas, aprender una competencia genérica de manera aislada puede ser útil puntualmente para resolver tareas pero no genera valor expansivo. Su enseñanza / aprendizaje se basa en una visión sistémica y un enfoque holístico. Por eso te proponemos que las aprendas de manera organizada en torno a un “Sistema de competencias” que se ensambla finalmente en un “Modelo de competencias”.

Las competencias genéricas son prácticas. Su aplicación y valor se obtiene cuando se aprenden y aplican en la práctica, por tanto se entrenan, de nada sirven si se adquieren como conocimientos teóricos.

La adquisición de una competencia en su nivel más básico implica que una persona pueda organizar y poner en juego sus recursos para resolver una tarea. Pero ese no puede ser el objetivo de su enseñanza/aprendizaje. El propósito es que cada persona enfoque sus competencias en el propósito de construir su proyecto vital.

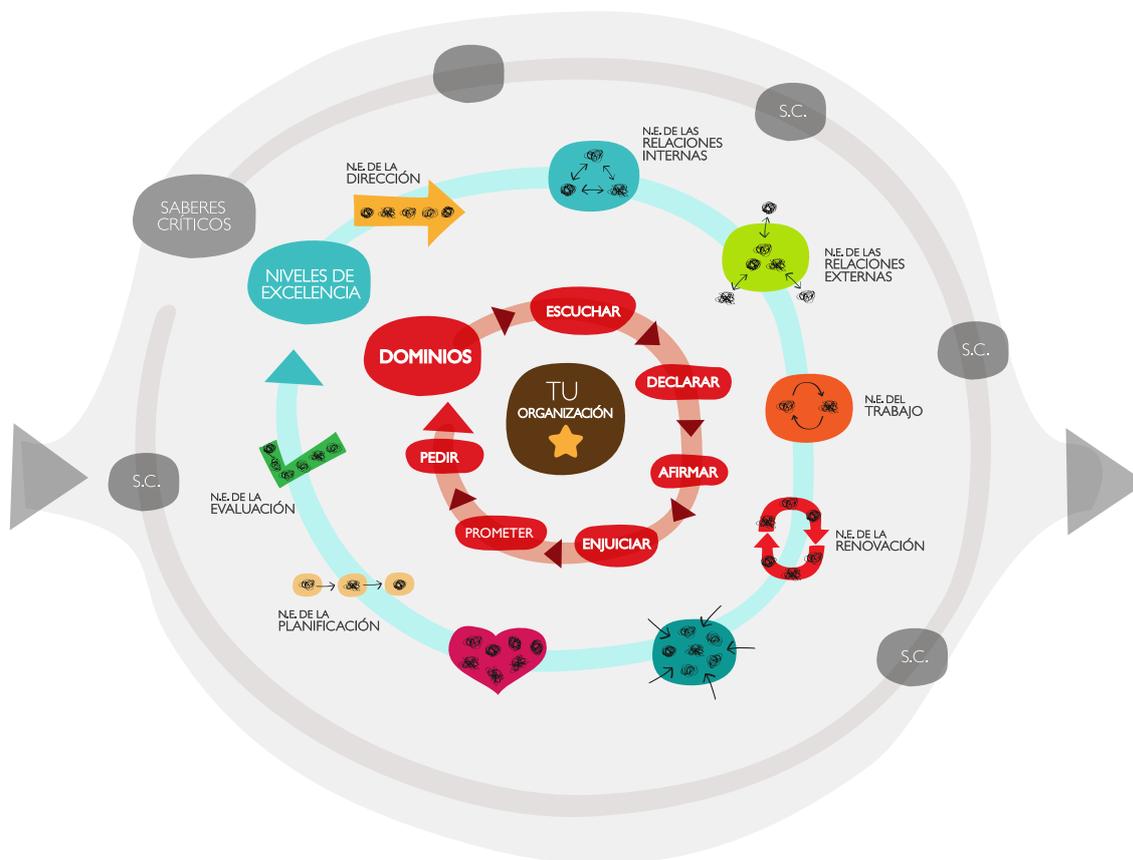
A partir de un conjunto de competencias un individuo puede alcanzar un Dominio de competencias (por ejemplo el dominio de la escucha), y a partir de aquí desarrollar un Nivel de excelencia (por ejemplo planificar), para finalmente desarrollar un Proyecto vital que se materialice en una creación, innovación, empresa, liderazgo...



Para que la adquisición de competencias genéricas sea efectiva el individuo debe tener “in mente” un propósito mayor, observando en esas competencias los ladrillos para edificar su obra.



LA ORGANIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA SU ENSEÑANZA/ APRENDIZAJE (ENTRENAMIENTO).

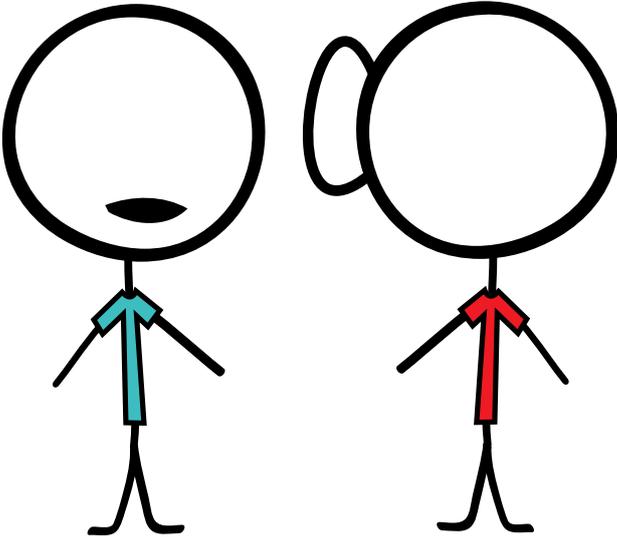


Las competencias genéricas las hemos englobado en este modelo para ser enseñadas y aprendidas de manera sistémica dentro de un enfoque holístico que sirva a la persona para desarrollar su proyecto vital.

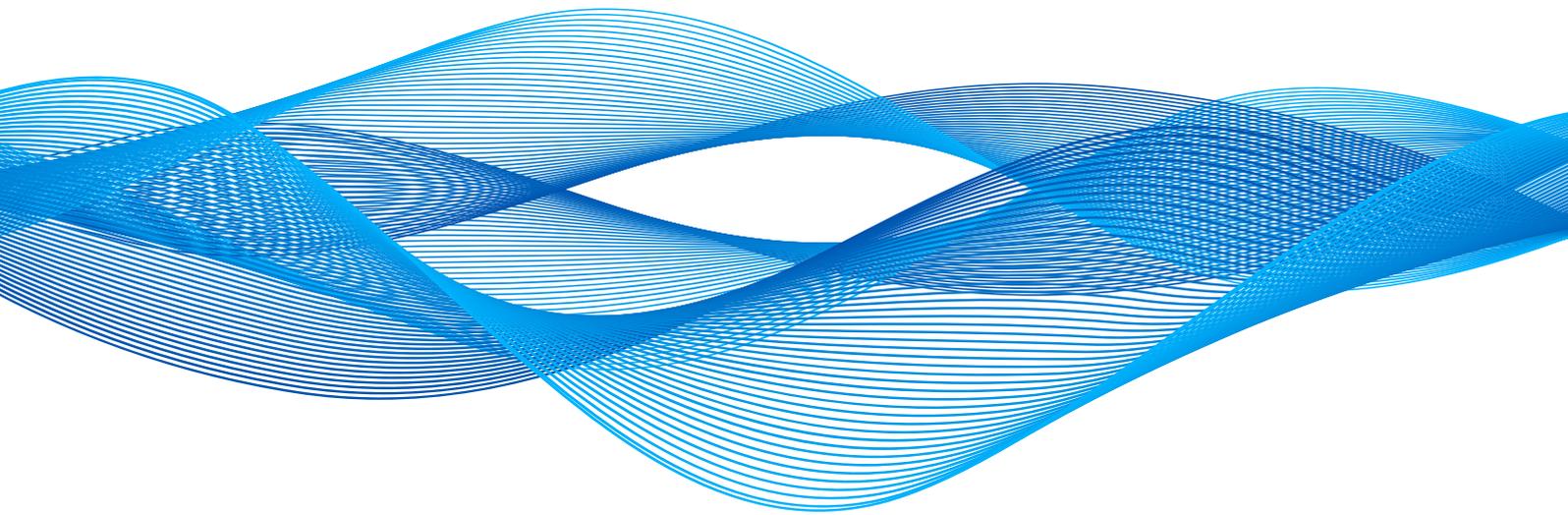
Todo el itinerario discurre en torno a 6 Dominios transversales: escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer. Y 9 Niveles de excelencia: dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación.

ESCUELA MOOC Y APLICACIÓN MASIVA A TODO EL SISTEMA EDUCATIVO Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN – EMPLEO.

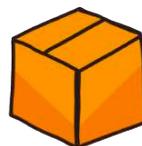
El siguiente paso es utilizar la tecnología y los recursos públicos que ya están disponibles para llevar las competencias genéricas a toda la sociedad. Primero mediante formatos para su adquisición masiva (escuela MOOC), en paralelo a su aplicación en las aulas y en todos los programas de formación y empleo.



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



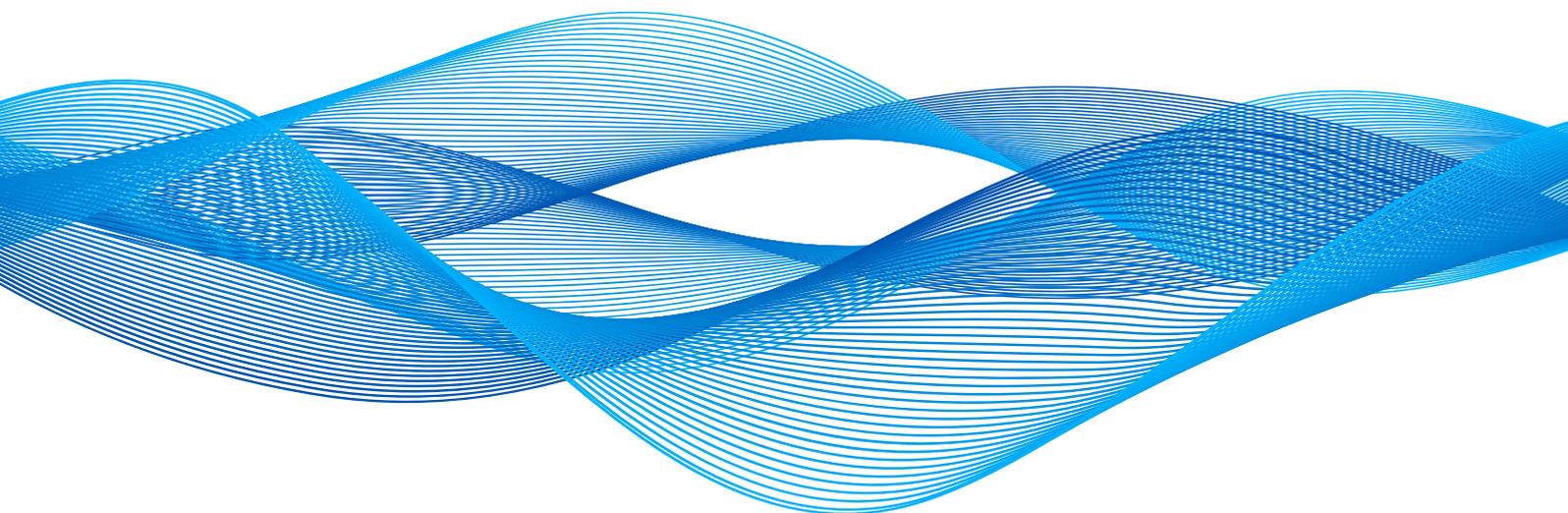
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

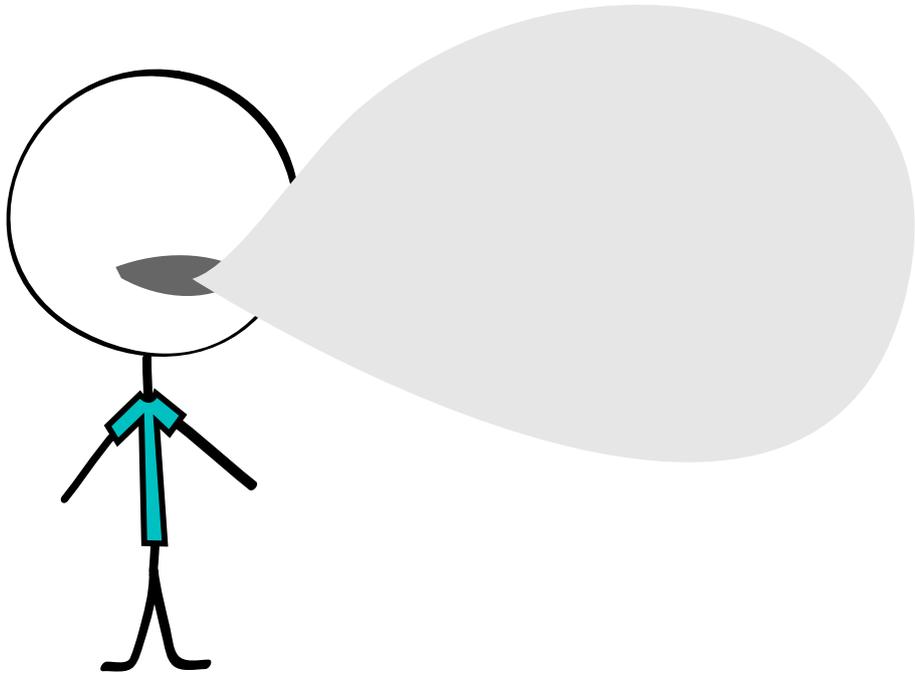


UNIDAD 3

EL DOMINIO DE LA DECLARACIÓN

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

Como personas individuales y en el seno de las organizaciones en las que vivimos y trabajamos, hemos de aprender en la práctica la destreza de elaborar y realizar una declaración como acto primario que inicia la puesta en marcha de los trabajos de una organización para realizar la misión o poner en marcha una iniciativa, proyecto o actividad.

Para que nuestro trabajo y resultados sean óptimos, las personas han de estar entrenadas para realizar declaraciones efectivas y, a su vez, que esas declaraciones sean escuchadas también de manera efectiva.

Aunque las declaraciones fundamentales se efectúan en el nivel de dirección de las organizaciones, asociadas a la toma de decisiones, como personas individuales también tenemos el poder de hacer declaraciones allí donde estamos presentes y podemos tener alguna influencia (familia, amigos, asociación...).

El entrenamiento para el manejo correcto de las declaraciones implica los procesos de diseño, realización y escucha. Se trata en definitiva que desarrolles las destrezas para que puedas realizar tus declaraciones de manera efectiva y con ellas abrir el espacio para hacer realidad tus proyectos e iniciativas.

En este apartado también vamos a trabajar lo que en la ontología del lenguaje (Rafael Echeverría) denomina como declaraciones básicas y sus consecuencias.

Trabajaremos todo el proceso de la declaración en forma de un mapa o esquema que tendrás presente en forma de ficha para cuando la necesites.

1 PREPARANDO UNA DECLARACIÓN

DETERMINA EN QUÉ ÁMBITO LA ORGANIZACIÓN NECESITA UN IMPULSO



INVENTA UNA DECLARACIÓN PARA HACERLO POSIBLE

2 REALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN

FORMULACIÓN FINAL DE LA DECLARACIÓN (SINTONÍA CON LA VISIÓN / MISIÓN)



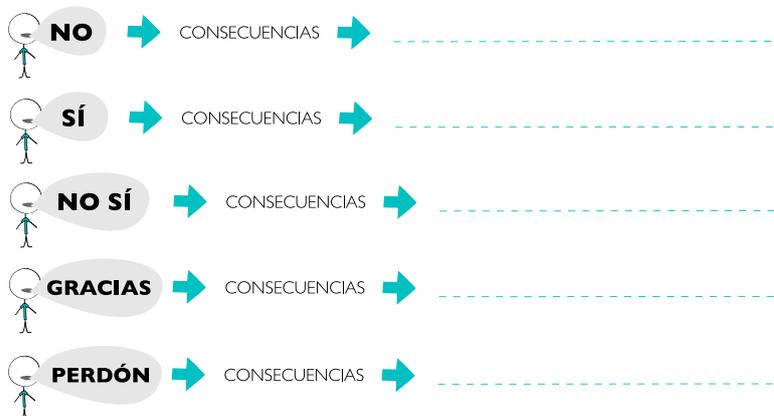
PERSONA CON PODER O AUTORIDAD

PERSONAS QUE ESTARÁN PRESENTES

LUGAR

FECHA

3 GESTIONANDO "LAS OTRAS DECLARACIONES"





INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

Las herramientas asociadas al diseño, realización y escucha de las declaraciones vamos a presentarlas dentro de un patrón que te ayude a adquirir este Dominio e incorporarlo a tus prácticas de trabajo.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

- ★ Aprender a realizar tus propias declaraciones.
- ★ Poner el trabajo en marcha con un grupo de personas u organización.
- ★ Aprender a diseñar, realizar, escuchar y hacer el seguimiento de las declaraciones.
- ★ Alinear el trabajo de la organización con la consecución de su misión.
- ★ Incorporar a la cultura de trabajo de la organización la práctica impecable de la declaración.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL ESQUEMA DE LA DECLARACIÓN.

En este apartado te mostraremos un conjunto de herramientas, sumadas las cuales obtendrás el esquema para trabajar las declaraciones en tus proyectos y organizaciones de las que formas parte.

La declaración es una herramienta poderosa con la que una persona puede convertirse en influyente y crear nuevas realidades, posibilita que algo nuevo ocurra, por eso desde todos los ámbitos de la organización, pero sobre todo desde la dirección, es la herramienta desde la cual se accionan los cambios.

Cuando una persona con poder o autoridad para hacer una declaración la realiza, el mundo ya no es igual, el mundo cambia. La declaración implica un compromiso de la persona y la organización para comprometer acciones y atarse a un futuro determinado. La declaración, por tanto es una herramienta esencial para la efectividad personal y la dirección de nuestras vidas y organizaciones (liderazgo, gestión), ya que es el detonador que pone en marcha un cambio. Como persona individual y en el contexto de la organización, has de aprender a efectuar declaraciones y a determinar el momento, contexto y lugar preciso para realizarlas.

La declaración fundacional que crea una organización: la creación de la propia organización parte de una declaración (declaración fundacional), la misma se constituye cuando alguien la declara: creemos una organización para hacer esta cosa... A partir de aquí, a través de conversaciones, se invita a otras personas a participar. El proceso fundacional de una organización comienza cuando alguien declara que quiere hacer algo.

La declaración de la visión/misión: es la que da dirección y sentido a la vida de una persona



y de una organización, es el acto en el que se declara la visión/misión originaria que creó la organización, o cuando la persona o la organización no poseen una visión/ misión clara, o bien cuando la persona o la organización necesitan un nuevo impulso (ejemplos de declaración de visión/misión: En 5 años nuestra organización será líder en el sector. Iniciamos una nueva etapa con unos nuevos retos).

Las declaraciones para poner en marcha un proyecto, iniciativa o trabajo: a partir de aquí cualquier nueva iniciativa, actividad, proyecto..., que quiera llevar a cabo la organización parte de una declaración, por eso es tan importante que todas las personas que la forman, comenzando por el nivel de dirección, aprendan a declararlas y escucharlas de manera efectiva.

La declaración inicial que marca el punto de partida para hacer algo desencadena un conjunto de ciclos de trabajo para hacer realidad aquello que la declaración lleva implícito.

HERRAMIENTA I. EL DISEÑO DE LA DECLARACIÓN.

La declaración no se improvisa, además debe estar suficientemente justificada, ser fruto de un proceso de diseño preciso y realizarse en el momento, lugar o contexto oportunos (no es lo mismo realizar una declaración en el parlamento del país a hacerlo en una comida de amigos).

La declaración puede hacerla la persona que tenga poder o autoridad para ello (no es lo mismo que un presidente declare la independencia de su país a que lo haga el alcalde de una localidad).

En todo caso, dependiendo siempre del poder que tengas para hacer una declaración, como persona individual o en el seno de la responsabilidad que ocupes en una organización, siempre tendrás espacios para hacer declaraciones en determinados ámbitos donde tienes poder o influencia (familia, grupo de amigos, grupo de trabajo, asociación... En el seno de una empresa, el presidente de la compañía puede declarar la puesta en marcha de un plan estratégico y un técnico que trabaja en un área determinada puede declarar a su vez la implantación de un nuevo proceso de trabajo.

Así podemos establecer que en una organización hay declaraciones que están reservadas a la dirección (decisiones fundamentales, estratégicas...), y otras que son posibles en los niveles técnicos y operativos (declarar tareas, actividades...).

Ahora vamos a proceder a identificar el campo o la actividad en la que una organización de la que formas parte necesita un impulso, y en función de ello vas a inventar una declaración. El ejercicio también lo puedes realizar para la declaración misma de tu proyecto, la creación de la organización con la que vas a llevar a cabo tu proyecto...

I PREPARANDO UNA DECLARACIÓN

DETERMINA EN QUÉ ÁMBITO LA
ORGANIZACIÓN NECESITA UN IMPULSO



INVENTA UNA DECLARACIÓN PARA
HACERLO POSIBLE



HERRAMIENTA 2.

LA REALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN.

Bueno, ahora vas a ejecutar de manera práctica la declaración, estableciendo sus destinatarios, lugar y fecha.

La organización aparece nucleada en torno al poder del cargo, en la persona que tiene el cargo o la posición (presidente, gerente...) recaen las tareas de hacer declaraciones que abren el ámbito de la acción para otras personas: pedir a otras personas que hagan cosas, prometer y coordinar.

En una organización puede coincidir que la persona que tenga el poder del cargo o la posición, ostenten el liderazgo de la misma, pero puede no ser así. Una persona puede tener la posición o el cargo y no el liderazgo del grupo. El liderazgo está asociado a la influencia que la persona ejerce sobre el grupo.

2 REALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN

FORMULACIÓN FINAL DE LA DECLARACIÓN
(SINTONÍA CON LA VISIÓN / MISIÓN)



PERSONA CON PODER O AUTORIDAD

PERSONAS QUE ESTARÁN PRESENTES

LUGAR

FECHA

HERRAMIENTA 3.

LOS OTROS TIPOS DE DECLARACIONES Y SU MANEJO.

Sin embargo la declaración no sólo está presente en momentos solemnes y trascendentes (declaración de guerra, declaración de independencia, declaración de un giro estratégico en la compañía), existen diferentes tipos de declaraciones que es necesario aprender a manejar y conocer sus consecuencias.

- ▶ **Declaración del “no”:** cuando decimos no, nos cerramos a posibilidades, tiene consecuencias de futuro, sin embargo es un acto que forma parte de la libertad humana y de la legítima reivindicación de algo.
- ▶ **Declaración del “sí”:** cuando decimos sí, nos comprometemos, nos obligamos, comprometemos nuestra identidad.
- ▶ **Declaración del “no sé”:** admitimos nuestra ignorancia acerca de algo y automáticamente nos abrimos al aprendizaje, y con ello a nuevas posibilidades.
- ▶ **Declaración de “gracias”:** agradecemos, edificamos las relaciones con otras personas, celebramos y nos congratulamos con las cosas buenas que pasan, conferimos un sentido a la existencia.
- ▶ **Declaración de “perdón”:** nos libera del lastre del resentimiento, nos hace libres y nos libera para llevar a cabo acciones y abrimos a nuevas posibilidades.



Ahora vamos a establecer cómo manejarnos con el resto de declaraciones y sus consecuencias. Se trata de que en el desarrollo de tu proyecto y en las diversas situaciones de tu vida, identifiques cuando quieres declarar: no, sí, no sé, gracias y perdón; y que anticipes las consecuencias que tiene para ti esas declaraciones.

3 GESTIONANDO “LAS OTRAS DECLARACIONES”

 **NO** → CONSECUENCIAS → _____

 **SÍ** → CONSECUENCIAS → _____

 **NO SÍ** → CONSECUENCIAS → _____

 **GRACIAS** → CONSECUENCIAS → _____

 **PERDÓN** → CONSECUENCIAS → _____





HERRAMIENTA 4. EL ESQUEMA DE LA DECLARACIÓN. UNIMOS LAS 3 PIEZAS ANTERIORES Y FORMAMOS EL ESQUEMA DE LA DECLARACIÓN.

El esquema de la Declaración es intemporal y tiene validez universal.

ESQUEMA DE LA DECLARACIÓN



1 PREPARANDO UNA DECLARACIÓN

DETERMINA EN QUÉ ÁMBITO LA ORGANIZACIÓN NECESITA UN IMPULSO



INVENTA UNA DECLARACIÓN PARA HACERLO POSIBLE

2 REALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN

FORMULACIÓN FINAL DE LA DECLARACIÓN (SINTONÍA CON LA VISIÓN / MISIÓN)



PERSONA CON PODER O AUTORIDAD

PERSONAS QUE ESTARÁN PRESENTES

LUGAR

FECHA

3 GESTIONANDO "LAS OTRAS DECLARACIONES"

NO → CONSECUENCIAS → -----

SÍ → CONSECUENCIAS → -----

NO SÍ → CONSECUENCIAS → -----

GRACIAS → CONSECUENCIAS → -----

PERDÓN → CONSECUENCIAS → -----



SI QUIERES AMPLIAR TUS CONOCIMIENTOS SOBRE LA DECLARACIÓN.

Cómo cambiar el mundo con una declaración.

<http://juancarloscasco.emprendedorex.com/como-cambiar-el-mundo-con-una-declaracion/>

EL DOMINIO DE LA DECLARACIÓN PARA EL LIDERAZGO, LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA (MANAGEMENT).

La herramienta más poderosa para crear futuros y reencauzar la historia es la declaración, si aprendes su arte crearás un universo mucho más rico y tendrás en tu mano una fuente infinita de generación de valor social y material. La declaración es una de las palancas que mueve el mundo. Vamos a aprender a manejarla.

CÓMO CAMBIAR
EL MUNDO
CON UNA



Porque declaro lo que declaro pasan unas cosas que no hubieran ocurrido, porque de dejar de declarar algo se cierran las puertas para que un futuro que podría haber pasado se materialice.

La declaración fundacional.

Toda gran obra comienza con una declaración fundacional. Y tú estás en esta vida para hacer una diferencia, abrir un camino y construir un legado, así que piensa bien la declaración que vas a hacer al mundo (a tu gente, equipo, organización, familia, amigos, seguidores, clientes...).

Para aprender a hacer tu declaración fundacional te puedes inspirar en la que hizo JF Kennedy a sus compatriotas: “En 10 años enviaremos un hombre a la Luna y lo regresaremos vivo a la Tierra”. ¿Te puedes imaginar la energía emocional que desencadenó esta declaración? Seguro que tú, por ahora, no tienes el poder para realizar una declaración efectiva de ese calado. Pero te pido que pienses en grande en torno a tu proyecto vital e inventes una declaración de esas características adecuada a tu nivel de posibilidades y contexto.

Una declaración efectiva precisa que tengas poder o autoridad para realizarla, si no comprometerá seriamente tu identidad. Asegúrate por tanto que tienes la suficiente influencia sobre el grupo de personas al que va dirigida.

Para que surta efecto ha de estar realizada en el lugar y momento adecuados (no es lo mismo si Kennedy hubiera hecho esta declaración tomando copas con los amigos en una fiesta que en un discurso solemne a la nación). Por tanto, toma nota y diseña el momento y el lugar para

Unidad 3

El Dominio de la Declaración.



realizar tu declaración, hazlo con una liturgia estudiada y con solemnidad.

La declaración crea el espacio emocional para que las cosas ocurran.

Cuando está bien formulada y en el contexto preciso (tiempo y lugar) produce un auténtico subidón, al hacerse cargo del estado de ánimo colectivo. Pero para canalizarlo debes encauzar la energía mediante sentido, acción y planificación; tienes que planear una hoja de ruta para guiar a la gente en su materialización.

En definitiva, los países, las revoluciones, las instituciones, las empresas, las organizaciones... Nacen de una declaración fundacional bien formulada que encierra una visión y misión de futuro. Sabiendo esto, ya no tienes excusas para hacer una gran obra, lo que te estoy revelando es más valioso que el dinero u otros recursos materiales para crear a lo grande. Ahora no te amilanes, no digas que no puedes hacer lo que realmente quieres. El Universo mediante el lenguaje, y la declaración es sólo el primero de los dominios lingüísticos básicos que te voy a mostrar, ha puesto a tu disposición las herramientas para que lo construyas. "Al principio era el verbo" está en el origen de muchas religiones y cosmogonías, y tiene que ver con el acto de la declaración entendida como primer motor que gatilla la acción y origina el futuro.

Otras declaraciones transformadoras.

Fíjate en el valor de la declaración de la guerra y el efecto que produce, las consecuencias devastadoras que con este acto lingüístico infligieron al mundo personajes como Hitler o Bush. Frente al efecto de la declaración de la paz de Gandhi, Jesucristo, Gorbachov. Piensa también en el poder de la declaración de independencia, por ejemplo de los Estados Unidos (ese país nació de una declaración). ¡Qué potencia atronadora tiene la declaración! ¡Utilízala sabiamente para el bien de la humanidad!

Con las declaraciones fundacionales creas para tu proyecto adhesiones y alianzas, o animadversión y rechazo; depende de tu entrenamiento para hacer buenas declaraciones y ser consecuente con lo que declaras y haces cada día.

Las declaraciones fundamentales.

Para llegar a construir futuros a través de las declaraciones fundacionales y transformadoras, y convertirnos en maestros en el arte del liderazgo, dirección y gerencia (management); hemos de pasar por el aprendizaje de otras declaraciones fundamentales que son esenciales para conseguir la excelencia.

LA DECLARACIÓN DEL SÍ.

Cuando declaras que sí, te comprometes, te abres a la colaboración y la cooperación. El gesto no te sale gratis pues te obliga a sacrificarte y a hacer en consecuencia. Si cumples lo declarado crecerá tu influencia y autoridad, confiriéndote poder para que tus declaraciones fundacionales tengan fuerza. Si dices sí a los otros y haces cosas por ellos, esa inversión producirá muchos réditos, y se tornará en adhesiones.

LA DECLARACIÓN DEL NO.

Es más difícil de realizar que la del sí, pero es necesario decir no cuando queremos decir no, y aprender a hacerlo. Cuando decimos no, evitamos comprometernos y cargarnos de tareas que



no están alineadas con nuestro propósito. Pero no es gratuita, porque nos cierra posibilidades, y si nos reiteramos, quedaremos aislados y los demás dejarán de contar con nosotros. Tus declaraciones fundacionales no tendrán influencia sobre las personas a las que declaraste un “no”.

LA DECLARACIÓN DE AMOR.

Nos abre a la faceta más intensa y transformadora de la vida, generadora de explosión emocional, creativa y de acción. Declara amor a tu pareja, a tus padres, a tus amigos, a lo que haces, al mundo, a la vida... Si lo haces sinceramente, el mundo cambiará con la declaración y sentirás la inspiración y el fluir del Universo en la dirección de la perfección. La declaración de amor también está en la base de las principales religiones y cosmogonías. El amor y su declaración transforman al ser y crean un campo expansivo de alta energía, eso ya lo sabes por experiencia.

LA DECLARACIÓN DE PERDÓN.

A uno mismo y a los demás, por este orden. Primero aprende a perdonarte, a hacer las paces con tu pasado. Te ayudará a entender que eres un ser inacabado, abierto al aprendizaje, el crecimiento y la transformación. Después aprende a declarar el perdón a los otros, a quien te causó quebranto, a dejar de vivir preso del resentimiento. Cuando dices: me perdono, te perdono; sentirás como el curso parado del río de tu vida se desatasca y comienza a fluir de nuevo.

LA DECLARACIÓN DE GRACIAS.

Por vivir, por estar aquí, por estar en un Universo amigable, rico y abundante. Dar las gracias de verdad a la vida como lo hacía Mercedes Sosa en su canción. Aprender a sentir y decir ¡GRACIAS! Te ayudará a reconocer en cada momento las cosas buenas que te ocurren, a que no te pasen desapercibidas, cada vez que dices gracias, estás diciendo, algo bueno está ocurriendo, soy consciente de ello, lo reconozco y lo agradezco. Cuando aprendas la práctica de esta declaración, la energía se focaliza por inercia en lo bueno y lo positivo, y se achica el espacio del mal y la negatividad. El efecto beatífico de declarar “gracias” está en la raíz de las grandes corrientes culturales y religiosas, alguna de ellas incluso tiene un día para esta declaración.

Si quieres liderar y hacer una diferencia con tu vida, aprende a utilizar con maestría estas declaraciones básicas y a verbalizarlas en tus conversaciones diarias, sé plenamente consciente cuando las realizas, y cuando las hagas utilízalas con toda su potencia. Irán allanando el camino para que tus declaraciones fundacionales y transformadoras alcancen su máxima eficacia.

Guía para aprender a declarar en 3 pasos.

<http://juancarloscasco.emprendedorex.com/guia-para-aprender-a-declarar-en-3-pasos/>

Cualquier cosa relevante que ocurre en el mundo nace de una declaración. ¿No te parece motivo suficiente para aprender el arte de declarar? Pues bien, vamos a aprenderlo en tres sencillos pasos.

imagen esquema declaracion

PASO I. EL DISEÑO DE LA DECLARACIÓN.

No puedes improvisar tu declaración (recuerda que es la compuerta que abre o cierra la posibilidad para que un determinado futuro ocurra). La declaración que vas a hacer está precedida de una concienzuda preparación.

Unidad 3

El Dominio de la Declaración.



Una vez que hayas elaborado la declaración debes pensar el momento y lugar en que dicha declaración va a tener el máximo impacto (no tiene los mismos efectos una declaración en un parlamento que en un bar tomando copas).

Deberás evaluar si posees la autoridad o poder suficientes para realizar la declaración, pues si no se dan esas circunstancias, tu declaración no producirá resultados y tu identidad puede quedar afectada. Aunque siempre podrás tener el recurso de la declaración para revertir o retar a un poder o autoridad establecido (eso fue lo que hicieron por ejemplo los firmantes de la Declaración de independencia de los Estados Unidos).

En todo caso, independientemente de la responsabilidad que ocupes, siempre tendrás espacios sociales para hacer declaraciones (en el ámbito familiar, creación de una empresa, puesta en marcha de un proyecto...). Por ejemplo, el presidente de la compañía puede declarar la puesta en marcha de un plan estratégico y un técnico que trabaja en un área determinada puede declarar a su vez la implantación de un nuevo proceso de trabajo.

Así podemos establecer que en una organización hay declaraciones que están reservadas a la dirección (decisiones fundacionales, estratégicas...), y otras que son posibles en los niveles técnicos y operativos (declarar tareas, actividades...).

La declaración es una herramienta válida en cualquier tipo de organización humana (familia, asociación, grupo de amigos...), a tu disposición para inducir un cambio allí donde tengas cierta capacidad para influir.

Ahora, en función de un proyecto que vas a iniciar, organización que quieras crear, cambio que pretendas inducir... Inventa una declaración para decirle al mundo lo que vas a hacer y cuales son tus intenciones. Por ejemplo fijate de la Declaración de la misión que hizo JF Kennedy al pueblo americano: "en 10 años enviaremos un hombre a la Luna y lo regresaremos vivo a la Tierra".

- ▶ Mi declaración es:

PASO 2. LA REALIZACIÓN DE LA DECLARACIÓN.

Bueno, ahora vas a ejecutar de manera práctica la declaración, estableciendo previamente sus destinatarios, lugar y fecha.

Ten en cuenta que la organización aparece nucleada en torno al poder del cargo, en la persona que tiene el cargo o la posición recaen las tareas de hacer declaraciones que abren el ámbito de la acción para otras personas: pedir a otras personas que hagan cosas, prometer, dirigir, planear, coordinar...

Puede que el liderazgo esté presente en quien tiene el cargo o la posición, pero puede que no sea así. El liderazgo está asociado a la influencia que la persona ejerce sobre el grupo (autoridad).

Ahora ponte delante de la gente y realiza (verbaliza) la declaración.



- ▶ Las personas a las que va dirigida son:
- ▶ El lugar/es donde la voy a realizar:
- ▶ La fecha:

PASO 3. LOS OTROS TIPOS DE DECLARACIONES Y SU MANEJO.

Sin embargo la declaración no sólo está presente en momentos solemnes y trascendentes (declaración de guerra, declaración de independencia, declaración de un giro estratégico en la compañía...), existen diferentes tipos de declaraciones que es necesario que aprendas a manejar y conocer las consecuencias que tienen cuando las pronuncias.

Declaración del “no”: cuando decimos no, nos cerramos a posibilidades, tiene consecuencias de futuro, sin embargo es un acto que forma parte de la libertad humana y de la legítima reivindicación de algo.

Declaración del “sí”: cuando decimos sí, nos comprometemos, nos obligamos, comprometemos nuestra identidad.

Declaración del “no sé”: admitimos nuestra ignorancia acerca de algo y automáticamente nos abrimos al aprendizaje, y con ello a nuevas posibilidades.

La declaración de “amor”: nos abre a la faceta más intensa y transformadora de la vida, generadora de explosión emocional, creativa y de acción. Declara amor a tu pareja, a tus padres, a tus amigos, a lo que haces, al mundo, a la vida... Si lo haces sinceramente, el mundo cambiará con la declaración y sentirás la inspiración y el fluir del universo en la dirección de la perfección. La declaración de amor también está en la base de las principales religiones y cosmogonías. El amor y su declaración transforman al ser y crean un campo expansivo de alta energía, eso ya lo sabes por experiencia.

Declaración de “gracias”: agradecemos, edificamos las relaciones con otras personas, celebramos y nos congratulamos con las cosas buenas que pasan, conferimos un sentido a la existencia.

Declaración de “perdón”: nos libra del lastre del resentimiento, nos hace libres y abre el espacio para llevar a cabo acciones y expandirnos a nuevas posibilidades.

Cómo voy a gestionar el resto de declaraciones en mi vida.

- ▶ Declaración del “no”:
- ▶ Declaración del “sí”:
- ▶ Declaración del “no sé”:
- ▶ Declaración de “amor”:
- ▶ Declaración de “gracias”:
- ▶ Declaración del “perdón”:



La declaración es una competencia genérica – lingüística que engloba un conjunto de competencias asociadas.

Igual que en la competencia de la escucha observábamos todo un ramillete de competencias asociadas, en el caso de la declaración, podemos descubrir que también se conjugan un conjunto de competencias para lograr que el acto de declarar sea efectivo (abra o cierre posibilidades para que un determinado futuro ocurra).

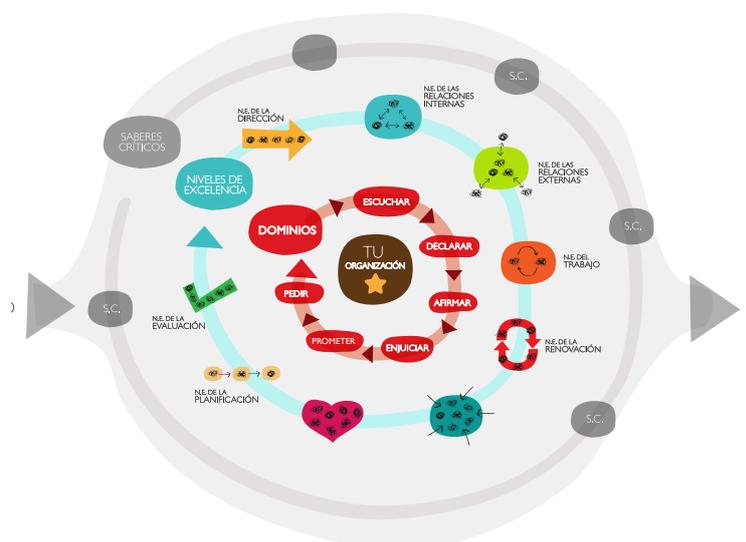
Por tanto, de nada nos servirá aprender a declarar si no está en función de hacer un cambio, producir una transformación, iniciar un emprendimiento, liderar un proceso, llevar a cabo un proyecto vital... Nuevamente una competencia genérica – lingüística (declaración) es un instrumento que abre el espacio a la innovación, la creatividad y la acción transformadora del ser humano.

Competencias y habilidades asociadas a la declaración: pensamiento crítico, análisis, fundar juicios, argumentar, asumir responsabilidades, tomar riesgos, crear diferentes alternativas, tomar decisiones, conferir sentido y criterio a la acción, relaciones interpersonales, relaciones intrapersonales (autocontrol, concentración, enfoque), planear, crear emociones y estados de ánimo, diseñar y pronunciar discursos, aprender de manera permanente, motivar y conducir ... Vemos también la presencia de actitudes y valores subyacentes (compromiso con la resolución de problemas, respeto, comportamiento ético...).

Nuevamente volvemos a observar como una competencia genérica interactúa con todas las que están presentes en nuestro SISTEMA PARA ENSEÑAR / APRENDER (ENTRENAR) COMPETENCIAS GENÉRICAS. 6 Dominios transversales (escuchar, declarar, afirmar, enjuiciar, pedir, prometer). 9 Niveles de excelencia: dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, aprendizaje, renovación, emocionalidad, planificación y evaluación.

Cómo utilizar y sacar partido a la declaración.

Para que algo relevante ocurra ha de ser previamente declarado. Si esperas hacer realidad tu proyecto, deberás declarárselo a mucha gente con el sentido práctico que conozcan tus intenciones y te puedan ayudar como clientes, prescriptores, financiadores, proveedores... Nunca esperes que los demás te ayuden si no has declarado lo que quieres hacer.





Una empresa, emprendimiento, liderazgo... Nacen de una declaración.

Declaración fundacional. Cada vez que quieras poner en marcha un proyecto, independientemente de su naturaleza (económica, social, deportiva, cultural, política ...), podrás aplicar la presente Guía. Ya sabes que necesitas poder o autoridad para realizarla (la realización de una declaración potente también puede ayudarte a crecer en poder y autoridad), y que tienes que buscar el lugar y momento oportunos.

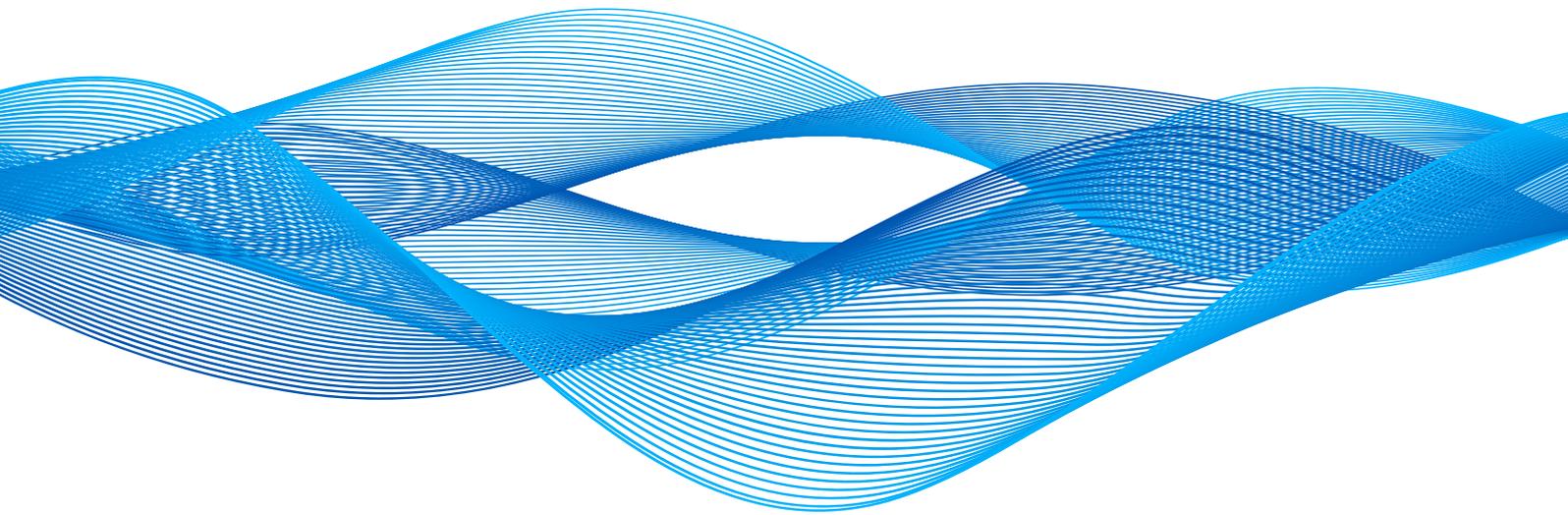
Apertura del espacio emocional para que las cosas ocurran. La declaración bien formulada produce un “subidón” emocional al hacerse cargo del estado de ánimo colectivo, para canalizar esa energía es necesaria una hoja de ruta con una planificación clara para encauzar la acción.

Observa como el mundo está movido por las declaraciones (declaración de la guerra, declaración de la paz, declaración de independencia...). Y como tu vida y los resultados que obtienes están en función de la riqueza de tus declaraciones (poner en marcha un proyecto, iniciar una nueva andadura, una relación ...).

Las competencias genéricas-lingüísticas que aprendí, las adquirí en la práctica gracias a los dos grandes maestros de este arte: Fernando Flores y Rafael Echeverría, dos personas que han realizado un aporte impagable al progreso humano, a ambos les hacemos desde aquí una declaración de gracias.

No hay tiempo que perder. Practica el arte de la declaración y confiere valor a tu vida.

Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



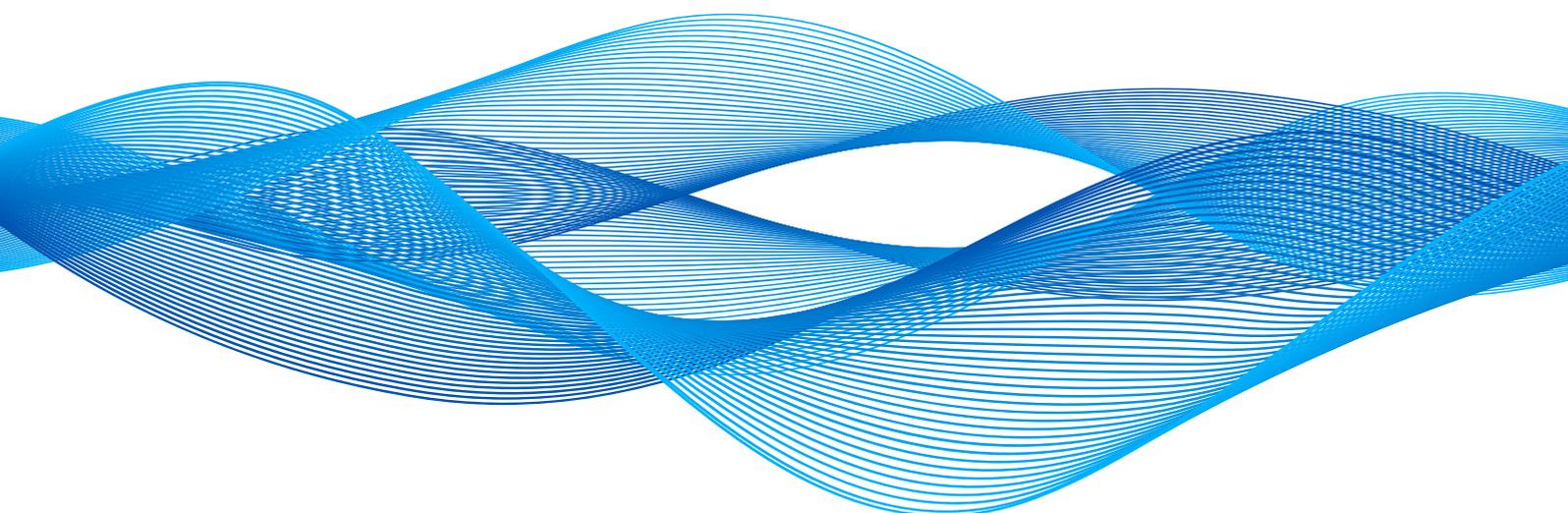
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

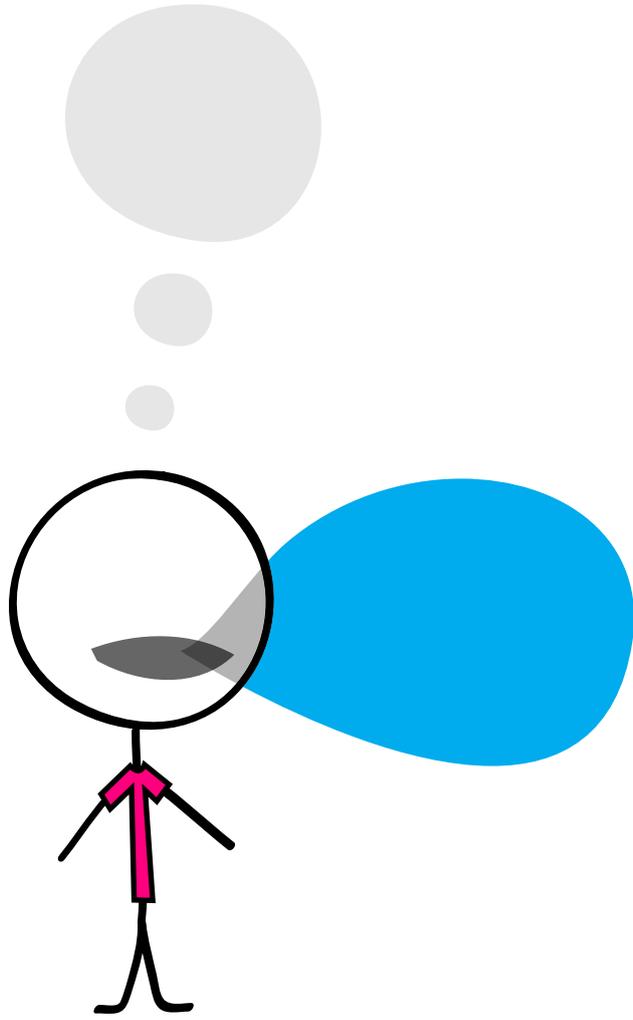


UNIDAD 4

EL DOMINIO DE LAS AFIRMACIONES Y LOS JUICIOS

////////// TEMA ////////// DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

La competencia de afirmar y realizar juicios fundados es una práctica esencial para nuestra efectividad personal y en el seno de las organizaciones en las que participamos.

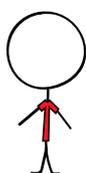
Para que nuestros resultados sean óptimos necesitamos un entrenamiento para realizar e interpretar las afirmaciones y los juicios; como juego en el que se funda el trabajo efectivo y la apertura a posibilidades .

El entrenamiento para adquirir prácticas en torno a las afirmaciones y los juicios se establece a través de una serie de pasos: aprender a escuchar juicios y afirmaciones, realizar afirmaciones y juicios de manera efectiva, reevaluar y fundar juicios, modular nuestros juicios y evaluar a las personas en función de los mismos.

Para entender y poner en práctica la tarea de trabajar con las afirmaciones y los juicios, nos apoyamos en una serie de conceptos y orientaciones básicas para su perfeccionamiento.

ESQUEMA DE LAS AFIRMACIONES Y LOS JUICIOS

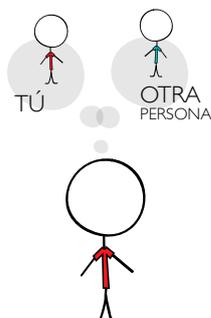
1 APRENDER A ESCUCHAR Y
DIFERENCIAR AFIRMACIONES
Y JUICIOS



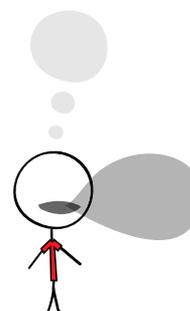
2 APRENDER A HACER
AFIRMACIONES Y JUICIOS
FUNDADOS



3 APRENDER A CONOCERTE Y
A CONOCER A OTRAS PERSONAS
EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE
HACES Y HACEN



4 APRENDER A DESARROLLAR
HÁBITOS PARA CAMBIAR EL
SIGNO DE NUESTROS JUICIOS





INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

Las herramientas asociadas al trabajo con las afirmaciones y los juicios, vamos a presentarlas dentro de un patrón que ayude a todos sus miembros a implantar este Dominio en sus prácticas de trabajo.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

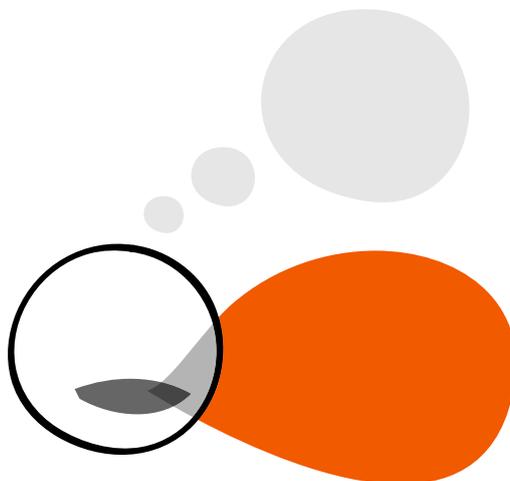
Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Aprender a escuchar y distinguir lo que son juicios y afirmaciones.
- ★ Aprender a realizar afirmaciones y juicios de manera efectiva.
- ★ Aprender a reevaluar y reconducir juicios.
- ★ Aprender a fundar juicios.
- ★ Realizar evaluaciones de los juicios de otras personas para conocerlas mejor.
- ★ Modular los juicios para el crecimiento personal y la felicidad.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL ESQUEMA DE LA ESCUCHA

En este apartado te mostraremos 4 herramientas, sumadas las cuales obtendrás el esquema para trabajar las afirmaciones y los juicios de manera efectiva.

Por lo general no hemos dado importancia a la práctica de afirmar y enjuiciar, sin embargo constituyen una herramienta esencial para alcanzar el éxito en el resto de los 6 Dominios y 9 Niveles de excelencia.





HERRAMIENTA I.

ESCUCHAR Y DISTINGUIR AFIRMACIONES Y JUICIOS.

Es absolutamente esencial para desempeñarnos con éxito el aprender a escuchar y distinguir afirmaciones y juicios, porque generalmente tendemos a confundirlos y esto nos trae muchos problemas.

Una afirmación es la constatación de un hecho que puede ratificar otra persona que ha estado presente cuando se produjo: regresó a las 12, el partido finalizó con el resultado 1-0, pesó 1 kg....

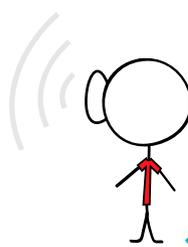
Frente a un juicio de valor que es una interpretación subjetiva de una persona: los alemanes son trabajadores, es muy madrugador, el jefe es autoritario....

Ahora se trata de que aprendas a escuchar en las conversaciones cuando las personas afirman o emiten juicios y empieces a distinguir estos dos hechos que aparentemente parecen la misma cosa.

Para ello puedes recordar conversaciones que has tenido en los últimos días y distingas entre juicios y afirmaciones, y a partir de ahora, cuando converses piensa en las cosas que dices y te dicen, separándolas entre afirmaciones y juicios.

HERRAMIENTA I

APRENDER A ESCUCHAR Y DIFERENCIAR AFIRMACIONES Y JUICIOS



PIENSA EN LAS ÚLTIMAS CONVERSACIONES MANTENIDAS EN TU ORGANIZACIÓN Y ...

ESCRIBE 3 JUICIOS

ESCRIBE 1 AFIRMACIÓN



HERRAMIENTA 2.

HACER AFIRMACIONES Y JUICIOS FUNDADOS.

Una vez que has aprendido a escuchar y diferenciar lo que es un juicio y una afirmación, es el momento para que aprendas y adquieras el hábito de fundar adecuadamente tus afirmaciones y juicios, pues de ello dependerá tu efectividad personal, cómo te verán los demás y cuál será tu identidad.

Como norma general:

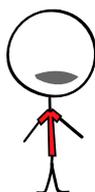
1. Cada vez que realices una afirmación susténtala en una certeza, en una verdad comprobable.
2. Cada vez que realices un juicio susténtalo en una serie de afirmaciones que puedan corroborarlo.
3. No realices afirmaciones y juicios a la ligera.

Una afirmación que puedes hacer es por ejemplo: en 2004 obtuve mi licenciatura.

Un juicio fundado: soy una persona competente para dirigir una organización, lo puedo fundar en estas dos afirmaciones: poseo un máster en dirección de recursos humanos y he desempeñado un trabajo como gerente durante 13 meses.

HERRAMIENTA 2

APRENDER A HACER AFIRMACIONES Y JUICIOS FUNDADOS



ESCRIBE UNA AFIRMACIÓN QUE QUIERAS HACER



ESCRIBE AHORA UN JUICIO



FUNDAMÉNTALO EN 2 AFIRMACIONES

AFIRMACIÓN 1

AFIRMACIÓN 2



HERRAMIENTA 3.

CONOCERTE Y CONOCER A OTRAS PERSONAS EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACES Y HACEN.

Una vez que has aprendido a hacer afirmaciones y juicios fundados, es muy importante que aprendas a conocerte a ti mismo y al resto de las personas por los juicios que haces y hacen.

Ten en cuenta que los juicios que una persona hace revelan como es por dentro:

- ▶ Las personas nos desnudamos cuando hacemos juicios.
- ▶ Nuestros juicios, antes que los demás hablan de nosotros mismos.
- ▶ Nuestros juicios son el espejo de nuestra alma.

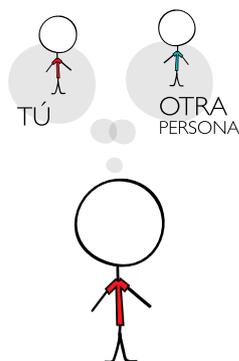
Por eso vas a aprender a conocer cómo eres a través de los juicios que haces, y después, vas a tener una herramienta de incalculable valor para descubrir y conocer cómo son los demás.

Reflexiono acerca de la naturaleza y el sentido de los juicios que emito cuando hablo. Por ejemplo suelo hablar mal de los demás, hablo del mundo y de lo que acontece de manera negativa... Tras analizar mis juicios me considero una persona:

Ahora pienso en una persona que conozco y determino cuales son los juicios que hace cuando habla y su sentido. Por ejemplo: Juan es animoso, sus juicios en general son positivos y considerados con las personas, no chismorrea a escondidas. Tras analizar sus juicios la considero una persona: positiva y leal.

HERRAMIENTA 3

APRENDER A CONOCERTE Y A CONOCER A OTRAS PERSONAS EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACES Y HACEN



DEFÍNETE EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACES

DEFINE A LA OTRA PERSONA EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACE

PIENSA EN TI Y EN
OTRA PERSONA
QUE CONOCES



HERRAMIENTA 4.

DESARROLLA HÁBITOS PARA CAMBIAR EL SIGNO DE TUS JUICIOS Y DE LOS DEMÁS.

Una vez que has aprendido a conocerte a ti y a los demás en función de los juicios, el siguiente paso como proceso para la efectividad y excelencia personal es que aprendas a hacer juicios de manera productiva y trabajes esta faceta con otras personas.

Para ello debes tener en cuenta:

- ▶ Que este proceso se puede entrenar.
- ▶ Que si no aprendes a manejar los juicios de manera efectiva no crearás influencia y confianza.
- ▶ Que el proceso implica reflexión y un trabajo a fondo para rediseñar las conversaciones y los juicios que emites.

Si tus juicios son negativos hacia otras personas y lo que acontece, serás catalogado como una persona negativa, esto mismo influirá en los demás para cerrarse a las alianzas y relaciones contigo. En consecuencia, deberás cambiar el signo de tus juicios a positivo. Si tienes responsabilidades en tu organización, tu trabajo no se limitará a modular tus juicios, también tendrás que entrenar a tu equipo para que modulen sus juicios y sea más efectivo. Este juego trata de transformar a la persona y a la organización en positivo, cambiar a la persona y la organización modificando el signo de sus juicios.

Poner en cuarentena un juicio negativo. Antes de verbalizar un juicio negativo, crea una cárcel en tu mente donde lles a los juicios negativos, ponlos en cuarentena y por norma, hazlo siempre antes de hablar mal de algo o alguien. Trabaja esta práctica con las personas de tu equipo.

Por ejemplo: estoy en una conversación y siento la necesidad de hacer un comentario negativo hacia una persona: trabajar con Luís es un desastre porque es una persona incumplidora, antes de hacerlo, pongo en cuarentena el juicio (comentario). Puedo reforzarlo interiorizando la siguiente consigna: juicio negativo, a la cárcel.

Para cambiar el juicio anterior, tengo que rediseñarlo, por ejemplo de esta manera: podríamos trabajar con Luís acordando de forma precisa las condiciones para no llegar a equívocos, o bien: estimo que Ana es una buena candidata para el trabajo.

HERRAMIENTA 4 APRENDER A DESARROLLAR HÁBITOS PARA CAMBIAR EL SIGNO DE NUESTROS JUICIOS



PASO 1. DEFINO QUÉ VOY A HACER PARA PONER EN CUARENTENA LOS JUICIOS NEGATIVOS

PASO 2. DEFINO CÓMO VOY A CAMBIAR LA NEGATIVIDAD DE LOS JUICIOS NEGATIVOS



HERRAMIENTA 5.

EL ESQUEMA DE LAS AFIRMACIONES Y LOS JUICIOS.

Unimos las 4 piezas anteriores y formamos el esquema de las Afirmaciones y los Juicios.

Se lo entregamos a cada persona de la organización, lo ponemos en un lugar visible y lo utilizamos para convocar a las personas cuando pierdan el rumbo o el sentido de la orientación en lo que hacen.

El esquema de las Afirmaciones y los Juicios es intemporal y tiene validez universal.

HERRAMIENTA 5

ESQUEMA DE LAS AFIRMACIONES Y LOS JUICIOS

1 APRENDER A ESCUCHAR Y DIFERENCIAR AFIRMACIONES Y JUICIOS

PIENSA EN LAS ÚLTIMAS CONVERSACIONES MANTENIDAS EN TU ORGANIZACIÓN Y

ESCRIBE 3 JUICIOS

ESCRIBE 1 AFIRMACIÓN

3 APRENDER A CONOCERTE Y A CONOCER A OTRAS PERSONAS EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACES Y HACEN

PIENSA EN TI Y EN OTRA PERSONA QUE CONOCES

DEFÍNETE EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACES

DEFINE A LA OTRA PERSONA EN FUNCIÓN DE LOS JUICIOS QUE HACE

2 APRENDER A HACER AFIRMACIONES Y JUICIOS FUNDADOS

ESCRIBE UNA AFIRMACIÓN QUE QUIERAS HACER

ESCRIBE AHORA UN JUICIO

FUNDAMÉNTALO EN 2 AFIRMACIONES

AFIRMACIÓN 1 -----

AFIRMACIÓN 2 -----

4 APRENDER A DESARROLLAR HÁBITOS PARA CAMBIAR EL SIGNO DE NUESTROS JUICIOS

PASO 1. DEFINO QUÉ VOY A HACER PARA PONER EN CUARENTENA LOS JUICIOS NEGATIVOS

PASO 2. DEFINO CÓMO VOY A CAMBIAR LA NEGATIVIDAD DE LOS JUICIOS NEGATIVOS



CONCEPTOS GENERALES QUE HAS DE MANEJAR PARA TRABAJAR LAS AFIRMACIONES Y LOS JUICIOS

Dada la dificultad del aprendizaje del manejo de las afirmaciones y los juicios, te ofrecemos un conjunto de conceptos y consejos para ayudarte a trabajar en este ámbito. Lee con atención este apartado al objeto de que tomes las cuestiones de interés para aplicarlas a los pasos y procesos de la escucha que hemos visto con anterioridad, complementa estos conocimientos con los videos y las lecturas complementarias que te ofrecemos.

Para trabajar el Dominio de las afirmaciones y los juicios tomamos como fuente documental y de referencia la obra *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría.

Un entrenamiento para aprender a distinguir, diseñar y manejar afirmaciones y juicios.

Dada la dificultad del aprendizaje relacionado con las afirmaciones y los juicios, te ofrecemos un conjunto de conceptos y consejos para ayudarte a trabajar en este ámbito. Como podrás observar trabajamos juntos ambos dominios, pues forman parte de un mismo juego conversacional en el que aparecen integrados.

El valor de distinguir entre afirmaciones y juicios.

Una destreza lingüística central en el proceso de desarrollo organizacional es aprender a distinguir y manejarnos con las afirmaciones y los juicios para utilizarlos de manera correcta y efectiva, reconociéndolos e interpretándolos en las conversaciones.

Nuestro manejo con las afirmaciones y juicios determina nuestra identidad, modulación de nuestro actuar, efectividad personal, mejorar las relaciones con los demás, optimizar la toma de decisiones, bienestar y felicidad.

Un desempeño idóneo de las afirmaciones y los juicios nos permiten diseñar de manera efectiva las decisiones que vamos a tomar de cara al futuro y encauzar nuestra vida y nuestras organizaciones de manera óptima.

¿Qué es una afirmación y qué es un juicio?

Una afirmación es la verbalización de un hecho constatable, en el cual, otra persona presente puede sostener de la misma manera su veracidad. Esto se opone a los juicios de valor los cuales son interpretaciones personales que tenemos de un determinado hecho o acontecimiento. Sin embargo, en nuestro entendimiento tradicional confundimos lo que son los juicios con las afirmaciones (tomamos los juicios como si fueran afirmaciones).

Si alguien dice: el termómetro marca 22°C, y otra manifiesta: hace calor. La primera está haciendo una afirmación y la segunda un juicio.

Si alguien dice: trabaja 8 horas diarias, y otra réplica: es muy trabajador. La primera está haciendo una afirmación y la segunda un juicio.

Sin embargo a los juicios hace calor y es muy trabajador los solemos etiquetar como afirmaciones (para una persona que vive en el desierto puede ser una sensación fresca, y en otro lugar



donde se trabajan 12 horas al día, trabajar 8 horas es muy poco tiempo).

Podemos decir que ante la constatación de un hecho comprobable y una opinión hay una diferencia sustancial. Y por ende, no podemos asignar a ambos la misma categoría.

En el lenguaje coloquial, las afirmaciones las asociamos al concepto de “verdad”, mientras que los juicios viven en la persona que los declara (no son “verdad” ni “mentira”).

Cuando confundimos los juicios con las afirmaciones (ver los juicios como afirmaciones), estamos restringiendo nuestras posibilidades, las capacidades de aprendizaje e innovación.

Casi todo lo que decimos son juicios frente a la escasez de afirmaciones.

Las conversaciones transitan por una danza desbordante de juicios, los cuales necesitan una modulación para que sean productivas.

Observa algunas conversaciones recurrentes que mantienes con otras personas, y comprueba cómo discurren entre multitud de juicios que se retroalimentan sin resultados prácticos.

El hablar es un acto donde dominan de manera absoluta los juicios sobre las afirmaciones, nuestra acción fundamentalmente la sostenemos en juicios, y en el juego de hablar y emitir juicios se desarrolla la existencia humana, por eso es tan importante su manejo.

El hablar no es un acto inocente. Abre y cierra posibilidades.

Dependiendo de las afirmaciones y los juicios que hacemos estamos transformando la realidad, condicionando y tratando de encauzar el futuro. Cuando emitimos juicios o afirmaciones estamos preparando la acción para que el futuro ocurra en un determinado sentido y abriendo o cerrando posibilidades.

Si digo: el presidente es incompetente, estoy abriendo la posibilidad de ocupar su puesto. Todo hablar modifica el mundo de lo posible.

El habla actúa como un mando automático que está abriendo la puerta para que unas cosas ocurran y otras no.

Cuando afirmamos nos comprometemos a decir verdad.

Hemos dicho que las afirmaciones se circunscriben a lo existente y verificable, cuando afirmamos nos comprometemos a ofrecer evidencias de lo afirmado, podemos remitir a un testigo que observó lo mismo. En nuestro mundo, las afirmaciones gozan de consenso social: hora, día, metros, kilos...

Las afirmaciones que hacemos pueden ser verdaderas o falsas. Si optamos por el último supuesto, no podremos construir lazos de confianza y nuestra identidad quedará dañada.

Los juicios son subjetivos.

Los juicios no proporcionan evidencia, responden a una interpretación del que los realiza, generalmente con una determinada intención de influir sobre el futuro. Otra persona que haya

Unidad 4

El Dominio de las Afirmaciones y los Juicios.



observado el fenómeno lo puede interpretar de otra manera.

Los juicios son declaraciones, su intencionalidad cambia el curso de las cosas y su identidad.

Si declaro: Antonio es una persona digna de confianza, estoy allanando su futuro y la forma como le ven los demás. Posiblemente en el juicio subyace un interés en mi persona para que Antonio sea el director.

Solemos utilizar los juicios con una intencionalidad para encauzar en una determinada dirección los acontecimientos (generalmente a favor de quien los declara).

El juicio vive en la persona que lo formula.

No vive en el entendimiento ni en el consenso global. La validez de los juicios reside en la autoridad que la comunidad confiere a quien los realiza.

La opinión de mi madre o de mi jefe es muy influyente, frente a la de un vecino o el tendero de la esquina; depende de la autoridad que le doy a cada uno de ellos.

Cuando una comunidad otorga a una persona la autoridad para hacer juicios (lo mismo ocurre con las declaraciones), los juicios que realiza son válidos, aunque en ello siempre hay un espacio legítimo para la discrepancia.

Cuando hacemos una declaración o un juicio nos estamos comprometiendo a tener autoridad para hacerlo. Esta posición se ve reforzada cuando a la persona se le ha otorgado autoridad que todo el mundo reconoce (juez, árbitro, presidente, madre....).

Si digo: el presidente es un incompetente, es porque soy un directivo con autoridad, de lo contrario (si lo hace un empleado) es un juicio no válido.

Los juicios pueden ser fundados o infundados.

Los juicios son también fundados o infundados dependiendo de si encajan o no con una determinada tradición. Por tanto sus categorías son válidos e inválidos, fundados e infundados.

Los juicios remiten al pasado y nos sirven para tomar decisiones de futuro.

Cuando digo: Luis es una persona prudente, estoy remitiendo a una trayectoria y unas observaciones de su pasado, pero a la vez quiero influir sobre su futuro (como apuesta para que ocupe un cargo de responsabilidad).

Con los juicios formamos la identidad de las personas, cuando emitimos un juicio remitimos a una observación en el pasado, comprometiéndonos a fundar ese juicio sobre afirmaciones. También implica el poder anticipar cuestiones que van a ocurrir en el futuro (Luis será ponderado en su actuar), nos aporta cierta seguridad acerca de lo previsible que pueda ocurrir, nos permiten tomar decisiones y acción (ese juicio apoya la decisión de dar el cargo a Luis).

La máquina de los juicios. Hacemos juicios de manera automática y constante.

Nuestra mente es una máquina incesante de hacer juicios: cuando se nos presenta una nueva situación,



cuando conocemos a alguien, cuando viajamos, cuando trabajamos, cuando pensamos, cuando dormimos... Hacemos juicios permanentemente, y fundamentalmente porque nos inquieta el futuro. En este sentido los juicios están vinculados a las evaluaciones que hacemos del futuro.

La validez de un juicio no es eterna, es cambiante. Los juicios han de reevaluarse constantemente.

Los juicios han de ser sometidos a revisiones constantes, los líderes y las personas que dirigen han de evitar ser prisioneros de sus juicios del pasado y han de mostrar una disposición permanente a su reinterpretación, esto también rige para el conjunto de personas de la organización. Ello influirá automáticamente en la reapertura de posibilidades: alianzas, mejora del estado de ánimo, nuevas oportunidades, zanjar conflictos, y cicatrizar viejas heridas, relanzar las relaciones...

Ahora piensa en cómo un juicio que tenías de una persona ha enquistado una relación con ella durante mucho tiempo, y las oportunidades perdidas por ambas partes. Reflexiona acerca de los momentos de tu vida en los que retomaste una vieja relación a través del perdón, y cómo a partir de esa apertura se abrió un nuevo horizonte de posibilidades.

También puedes pensar en cómo un juicio infundado o malintencionado ha cerrado un camino que podría haber generado grandes oportunidades y valor.

En resumidas cuentas, si realizas una reinterpretación y reformulación de tu entendimiento del juego de los juicios, claramente te llevará a ser una persona más efectiva ¿cuántas veces un juicio malintencionado te ha privado de una relación fructífera?

Reflexiona sobre el efecto de un juicio negativo que alguna vez te hizo una persona a la que tenías conferida autoridad, por ejemplo: tú nunca lo lograrás. Piensa las consecuencias que ha tenido en tu vida, del efecto demoledor que esos juicios tienen para nuestras vidas y las de nuestras organizaciones.

Una vez más podemos observar que el lenguaje no es neutro ni inocente, en el fondo del mismo debemos instalar una ética en la que el juego se centre en la apertura de posibilidades a los demás (no puedo permitir dar autoridad a alguien que me desanima y achica, igual que yo no puedo obrar de la misma manera con otros).

¿Cómo puedo cambiar los juicios que otras personas tienen de mí?

Hemos sostenido que los juicios se pueden cambiar, pese a una interpretación incorrecta que nos decía que si una persona piensa mal de mí, lo hará siempre, de esta manera incubábamos resentimiento y cerrábamos cualquier posibilidad de futuro con ella.

En el devenir de nuestra vida y nuestras organizaciones, en muchas ocasiones necesitaremos cambiar los juicios negativos, ya sean fundados o infundados, que otras personas que son relevantes para nosotros, tienen de nosotros. Para lograrlo debo cambiar las acciones que produjeron los juicios negativos.

Conversación en una organización: necesitamos una alianza con la organización X Pero no es posible porque su director está resentido con nosotros por ¿Qué podemos hacer? ...

Unidad 4

El Dominio de las Afirmaciones y los Juicios.



Hagámosle una oferta mediante la cual recupere la confianza en nosotros.

En nuestra vida y la de nuestras organizaciones nos encontraremos con una casuística amplia de situaciones de este tipo. La forma de desenquistar una relación que te interesa reactivar es cambiar las acciones que afectan a esa persona, para que te perciba de otra manera y reevalúe sus juicios hacia ti.

Los juicios se fundan en las acciones del pasado, cuando cambiamos nuestras acciones, cambiamos los juicios que los demás tienen de nosotros, cuando cambiamos nuestras acciones modificamos nuestra identidad.

Qué sentido tienen los juicios, por qué los emitimos y cómo los fundamos.

Emitimos un juicio con una intencionalidad de abrir o cerrar una posibilidad, detrás del juicio hay una intencionalidad clara de cara al futuro.

Si digo: el modelo de negocio de éxito es el que desarrolla la organización X. Mi intencionalidad es que la junta directiva apruebe eso porque veo para mí una oportunidad de crecimiento en ello.

Hacemos juicios con respecto a unos determinados modelos o estándares que no son los mismos en todas las culturas ni en todas las épocas.

Por ejemplo, el juicio: esta mujer es gorda, al observar un cuadro del Barroco, no corresponde con el juicio de una persona de esa época que lo asociaba al ideal de belleza. Y esto rige en todos los órdenes.

Emitimos juicios cotejándolos con un conjunto de estándares para juzgar el comportamiento de las personas, los estándares (bello, bueno, correcto, legal...) cambian, son variables. Además tienen una validez diferente según la cultura y la época histórica.

El juicio: hay que alimentar bien a los esclavos, era correcto en la antigua Roma, hoy no tiene validez, ni sustento ético, moral, legal.

Si digo: esta es una organización moderna pues trabaja con ordenadores. Puede tener validez en Etiopía y una validez distinta en Alemania.

No es una buena práctica generalizar los juicios que hacemos de una persona de un dominio a otro. Y tendemos a hacerlo con demasiada frecuencia para influir la opinión de nuestro interlocutor.

Si digo: Antonio no es habilidoso conduciendo y eso influye en como dirige al equipo. Podríamos considerarlo como un juicio infundado.

El fundamento correcto de un juicio se sustenta en afirmaciones (cuantas más mejor).

Si afirmo: Juan lleva 2 años trabajando una media de 20 minutos adicionales cada día, podré fundar adecuadamente el juicio: Juan es una persona comprometida con la organización.



Podemos sustentar un juicio en afirmaciones, pero si tenemos un número mayor de afirmaciones en sentido contrario, podemos decir que el juicio no está fundado.

Si digo: María es una trabajadora irresponsable porque ha faltado los dos últimos días al trabajo y ha tenido dos ventas fallidas. Y Pedro sostiene que María lleva trabajando 20 años en la empresa sin un expediente sancionador, su hijo tuvo hace tres días un accidente de tráfico, y está en tratamiento médico por depresión. Podremos decir que mi juicio sostenido en dos afirmaciones no es fundado.

No aprender a fundar los juicios ni distinguir entre juicios fundados e infundados, lleva a una existencia sin rumbo, a la sensación de fracaso y al resentimiento.

¡Cuidado con los juicios que haces! Te desnudan, revelan como eres. Aprendiendo a diseñar juicios.

Esta reflexión nos lleva a reevaluar nuestros juicios y a rediseñar los juicios que hacemos al conversar. Si en tus juicios dominan las evaluaciones negativas sobre los demás, los demás te verán como una persona negativa y te etiquetarán como tal.

Piensa por ejemplo en las personas de tu entorno o de tu organización que son negativas, las que critican todo... ¿Qué consideración tienen los demás de ellas? ¿Confían en ellas? ¿Quién las propondría para un ascenso? Nuestros juicios nos pueden encarcelar en una jaula que nos impide crecer. Y al contrario, al cambiar nuestros juicios, cambiamos como personas, nos abrimos al crecimiento.

Tu trabajo como entrenador (coach) o como líder, ha de centrarse en cambiar los juicios negativos de tu gente, y tornarlas en personas positivas, dentro de una ascendente de crecimiento continuo. Tu proceder se basará en los siguientes pasos: (1) Aprender a escuchar los juicios (2) Mostrar a esas personas cómo los juicios negativos las desnudan y degradan (3) Desarrollar hábitos lingüísticos y de pensamiento de producir y verbalizar juicios positivos.

Ante el juicio: la gente dice que Juan no es responsable. El coach advierte a su interlocutor: quien te escuche ese juicio interpretará que tú dices que Juan es irresponsable. Para ser efectivo podrías cambiar el juicio por: es importante que avancemos hacia una organización excelente en responsabilidad.

Cambiando los juicios modificamos el espacio emocional y la química de nuestro cerebro, predisponemos a las personas a la acción y la apertura o bien hacia la inacción, la resignación y el resentimiento.

Analiza las consecuencias de dos juicios diferentes ante una misma situación en una organización: tenemos un grave problema que amenaza con el cierre de la empresa y enfrentamos un desafío de gran calado que nos puede hacer más fuertes como empresa. El “problema” o “desafío” es el mismo, las personas también, de la formulación del juicio dependerá en gran medida el éxito de la empresa, y cómo las personas enfren- tarán la situación (actitud, confianza, determinación, compromiso...).

Si hablas mal de una persona en su ausencia la otra persona interpretará automáticamente que

Unidad 4

El Dominio de las Afirmaciones y los Juicios.



hablarás mal de ella cuando no esté. Como líder o coach has de velar por la creación de un hábito basado en mantener la lealtad a las personas ausentes.

En definitiva, la confianza se edifica en nuestras prácticas de afirmar y hacer juicios.

Una forma de conocer por dentro a las personas es escuchar los juicios que hacen, revelan su forma de ser, son el espejo del alma.

Si digo: las personas de mi comunidad no son de fiar, es muy posible que quien me escucha piense: no eres de fiar.

Cuando emitimos un juicio nos hacemos transparentes: miramos hacia afuera y mostramos como somos por dentro. El juicio antes que del otro, habla primero de quien lo emite. Un aspecto crucial de las personas que trabajan en la dirección consiste en aprender a escuchar y tratar los juicios que las personas hacen para revelar su naturaleza y ayudarlas a crecer. Igual que aprendimos a hacer juicios negativos, y a ver así el mundo, podemos desaprenderlo e instalar el hábito contrario.

Como dinámica de grupo puedes pedir a las personas de tu equipo que piensen en una palabra que resume el mundo para ellas (alegre, divertido, injusto...). Luego pídelas que con la misma palabra cada una de ellas complete y verbalice la frase yo soy

Para Nietzsche, toda idea humana revela la identidad de la persona que la dice.

Ahora piensa en esa persona que conoces que habla negativamente de los demás y del mundo ¿qué influencia tiene? ¿Quién le apoya? ¿Le confiarías el cuidado de un familiar?

Los juicios dan sentido a la existencia humana y constituyen la ética.

Los juicios nos ayudan a dar sentido a la existencia, como forma de evitar el nihilismo, en este sentido la ética es una brújula que nos señala la forma correcta de vivir (vivir con sentido y distinguir el bien del mal).

Piensa en el tipo anterior y reflexiona acerca de cómo nuestros juicios configuran nuestra ética. Los juicios en una determinada comunidad establecen la ética en torno a lo bello, bueno, bien, mal, cierto... Definen las virtudes y los vicios en la forma de vivir en una determinada comunidad (moral).

Dependiendo como nos manejemos con los juicios que nos hacemos sobre nosotros mismos, los juicios que hacemos a otros, y los que nos hacen los demás, así será nuestra vida.

Lo primero que una persona debe establecer es la autoridad que confiere a otros para que sus juicios sean válidos. Si concedemos de manera indiscriminada esa autoridad nuestra vida irá a la deriva de los juicios que esas personas hacen de nosotros, quedando sometidos a un tobogán emocional que va de la alegría a la tristeza, según el sentido de su opinar. De esta manera perdemos el control sobre nuestra vida y lo ponemos fuera de nosotros, exponiéndonos al sufrimiento.



Piensa en lo que has sufrido en los últimos años por dar importancia a las opiniones que otras personas tienen de ti. Analiza cómo has pasado temporadas de tu vida como una pelota de tenis golpeada por los juicios de otras personas.

Vivir con autenticidad es vivir con los juicios propios y el contraste de los mismos, cuando tú lo decides, con los de otras personas merecedoras de tu confianza a las que otorgas autoridad en sus apreciaciones.

Ya sabemos que cualquier juicio puede ser discrepante para otro observador, y esto, además de ser legítimo es enriquecedor. Si no acepto este juego y elevo mis juicios a categoría de verdad, abrazo la bandera del fundamentalismo y la intolerancia, niego la legitimidad al otro, y allano el camino a la violencia abriendo la caja de Pandora de los males que desangran nuestra civilización. El manejo efectivo de las afirmaciones y los juicios y su trascendencia, va mucho más allá de tu efectividad como líder, gerente o persona con responsabilidad en una organización; la ausencia de prácticas en este campo está en la raíz de las guerras y los grandes conflictos que subyacen en nuestras sociedades, su trascendencia es enorme.

Guiarse por el torrente de juicios automáticos que produce nuestra mente es quedar sometidos a otra deriva de sufrimiento, pese a que aparecen sin nuestro permiso, sí podemos ponerlos en cuarentena, so- metiéndolos a crítica (mis juicios me pertenecen pero no me gobiernan). Es revelador como Descartes experimentó esta sensación, que de hecho limita el potencial del ser humano: mi vida estuvo llena de desgracias, la mayor parte de las cuales nunca llegaron a suceder.

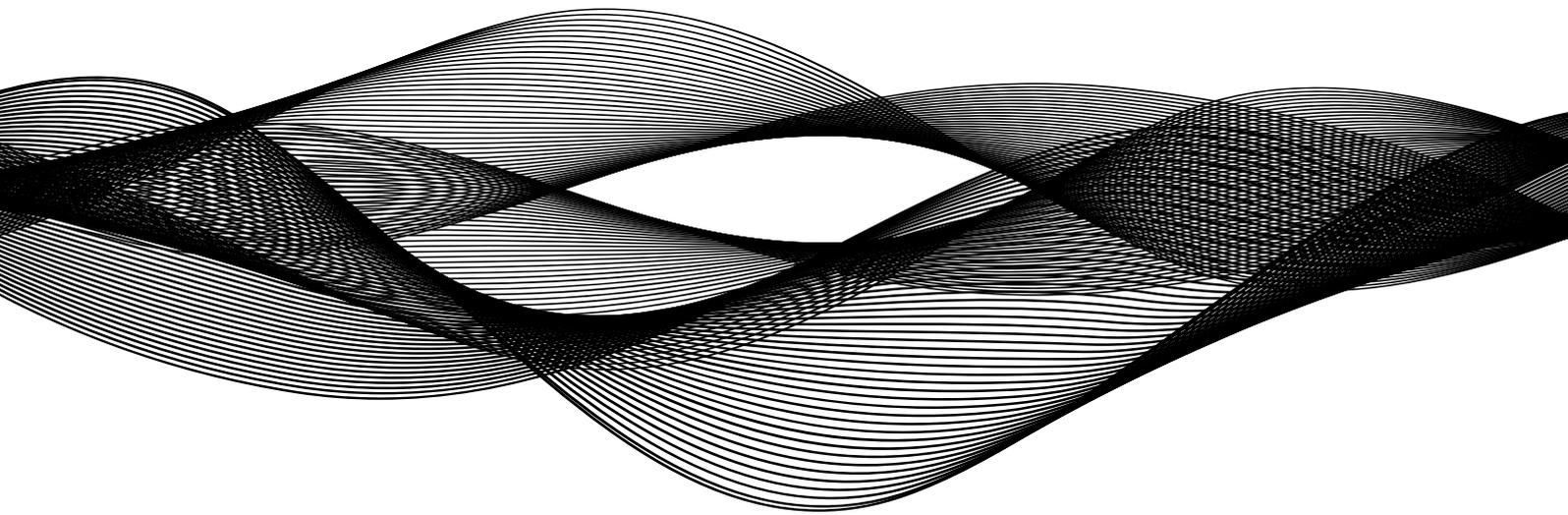
Dolor, sufrimiento y juicios.

El dolor ocurre fuera de nuestro control, pero el sufrimiento no, ya que en gran medida está producido por las interpretaciones de lo que nos ocurre, de los juicios, que pueden ser trabajados o educados en una determinada dirección y mitigar el sufrimiento humano. La medicina es muy efectiva contra el dolor, pero ha hecho muy poco en el combate contra el sufrimiento, que es un hito insoslayable para la felicidad.

La muerte en algunas culturas orientales es interpretada como una liberación. Esto me puede ayudar a reinterpretar mi actitud y entendimiento sobre los acontecimientos de la vida para modular mi sufrimiento.

El juicio: la muerte es una liberación, y el contrario: es una desgracia. Tienen la misma validez, sin embargo sus consecuencias para el sufrimiento humano y, por ende, para la felicidad de quien los interpreta son diferentes. A ti te corresponde la interpretación, hazlo teniendo en cuenta tu felicidad.

Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



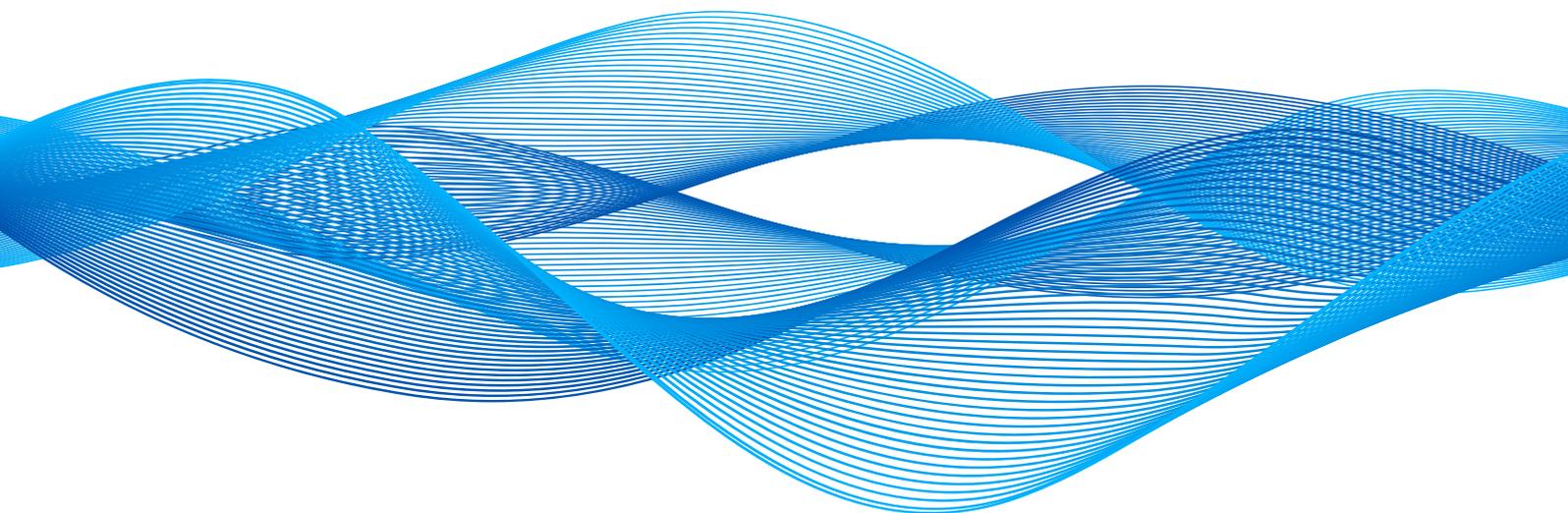
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

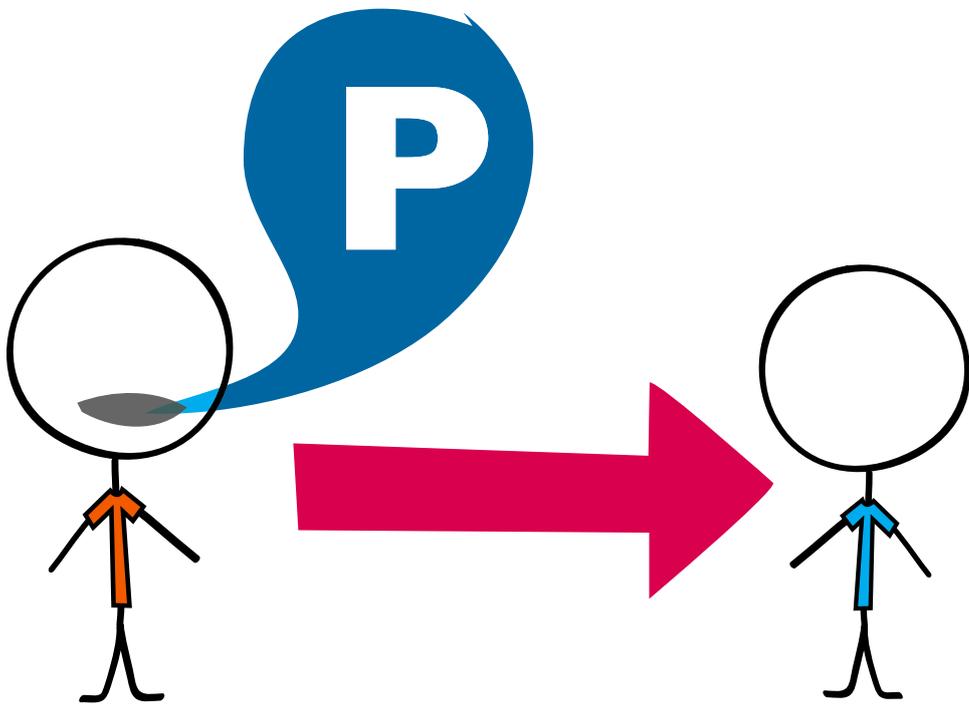


UNIDAD 5

EL DOMINIO DE LAS PROMESAS Y LOS
PEDIDOS DE DONDE NACEN LAS PROMESAS

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

Aprender a pedir y prometer es una práctica esencial para convertirnos en personas efectivas y crear valor en las organizaciones de las que formamos parte. Si aprendemos a pedir y prometer de manera efectiva, tendremos la capacidad para hacer ofertas y conseguir buenos resultados.

El entrenamiento para conseguir la excelencia en estos dominios vamos a establecerlo en torno al patrón: prometer-ofrecer-pedir, trabajando sobre los errores más comunes que solemos cometer.

Para entender y poner en práctica todos estos aprendizajes, nos apoyamos en una serie de conceptos y orientaciones básicas para su perfeccionamiento.

EL ESQUEMA DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS

1 OBSERVAR Y APRENDER A PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN

DISEÑA PARA TU ORGANIZACIÓN UNA PROMESA-OFERTA Y UN PEDIDO

PROMETO (OFERTA)

A CAMBIO PIDO (PEDIDO)

2 APRENDER EL PATRÓN DE PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN

YO TE PROMETO

ATI

LLEVAR A CABO

EN ESTA FECHA

A CAMBIO TE PIDO

¿ACEPTAS?

3 TRABAJAR LA EFECTIVIDAD DE PROMETER-OFRECER-PEDIR

COMO LO TRABAJO CON LAS PERSONAS DE MI ORGANIZACIÓN



ERRORES EN...

PARA HACERLO CORRECTAMENTE..

PEDIR

TE PIDO QUE ...

NO HACER OFERTAS

TE OFREZCO ...

PEDIDOS Y OFERTAS INCORRECTAS

EL PEDIDO CONCRETO ES ...

ACEPTAR/DECLINAR

DI CLARAMENTE SI ACEPTAS O NO ...

LAS CONDICIONES

LAS CONDICIONES DEL PEDIDO SON ...

LA FECHA DE ENTREGA

LAS FECHA DE ENTREGA ES ...

INCUMPLIR

TE RECLAMO ...



INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

Las herramientas asociadas al trabajo con las promesas y los pedidos, vamos a presentarlas dentro de un patrón que nos ayude a implantar este Dominio en nuestras prácticas de trabajo.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS LAS PRINCIPALES UTILIDADES QUE TE OFRECEN ÉSTAS HERRAMIENTAS SON LAS SIGUIENTES:

- ★ Aprender a prometer, hacer ofertas y pedir de manera efectiva.
- ★ Aprender a descubrir cómo ocurren estos procesos.
- ★ Aprender las técnicas para elevar el nivel de desempeño de las personas y conseguir mejores resultados a través de sus promesas, ofertas y pedidos.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL ESQUEMA DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS

En este apartado te mostraremos 4 herramientas, sumadas las cuales obtendrás el esquema para trabajar las promesas y los pedidos de manera efectiva.





HERRAMIENTA I.

OBSERVAR Y APRENDER A PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN.

A través de la práctica de prometer algo a otra persona, ponemos en marcha la máquina para crear nuevas realidades y que las cosas ocurran.

Prometer algo a otra persona lleva implícito un ofrecimiento (oferta), que pretende ser una oportunidad para la otra persona, y de su aceptación, a su vez, espero que esa persona haga algo para mí.

Aunque este juego parece sencillo, inocente y de poca importancia, es esencial y trascendente para la acción y la efectividad humana y de las organizaciones en las que nos desenvolvemos, y en definitiva, para el éxito de los proyectos en los que nos embarcamos.

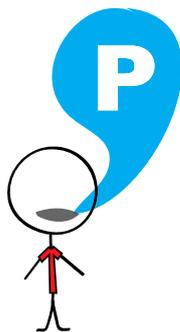
El primer paso para que desarrolles maestría en realizar el juego de prometer-ofrecer-pedir, es que observes cómo ocurre este proceso en la organización y aprendas a realizar promesas y pedidos efectivos.

Para empezar, en el contexto de tu trabajo, proyecto, organización...; diseña una promesa que puede crear valor en tu proyecto u organización y que puedes realizar a un grupo de personas o a tu equipo.

Por ejemplo: Prometo desarrollar un nuevo producto para incrementar las ventas. Pido que pueda dedicar a este trabajo 3 horas de mi horario.

HERRAMIENTA I

OBSERVAR Y APRENDER A PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN



DISEÑA PARA TU ORGANIZACIÓN UNA PROMESA-OFERTA Y UN PEDIDO

PROMETO (OFERTA)

A CAMBIO PIDO (PEDIDO)



HERRAMIENTA 2.

EL PATRÓN DE PROMETER-OFRECER-PEDIR.

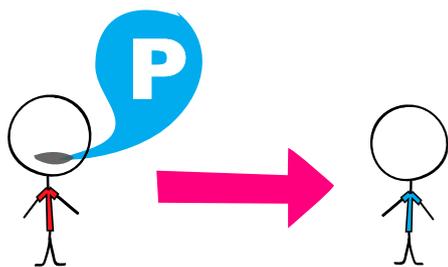
A continuación, una vez que has aprendido la mecánica de prometer y pedir, es el momento para que adquieras las prácticas correctas para reproducir esto en tu proyecto o con tu organización, y a la vez, prestes ayuda a otras personas en la ejecución efectiva del proceso.

Para hacerlo correctamente tienen que darse y reproducirse estas condiciones:

1. Quien promete-ofrece.
2. Otra persona o personas a las que se ofrece.
3. Lo que se ofrece, qué cosa o acción se va a llevar a cabo.
4. Las condiciones de satisfacción que tiene que cumplir el ofrecimiento.
5. La aceptación.
6. Lo que se pide a cambio si se acepta.

Por ejemplo.

- ★ Yo os prometo.
- ★ A vosotros (equipo de dirección de la empresa).
- ★ El diseño de un nuevo prototipo de vehículo, que cumpla con la normativa ambiental y sea de bajo consumo.
- ★ El trabajo estará listo en 1 año.
- ★ ¿Aceptáis mi ofrecimiento?
- ★ A cambio os pido apoyo de un técnico y que se me libere de mi carga de trabajo durante 1 año.



HERRAMIENTA 2

APRENDER EL PATRÓN DE PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN

YO TE PROMETO

ATI

LLEVAR A CABO

EN ESTA FECHA

A CAMBIO TE PIDO

¿ACEPTAS? sí NO



HERRAMIENTA 3.

TRABAJAR LA EFECTIVIDAD DE PROMETER-OFRECEER-PEDIR.

En el trabajo del día a día cometemos muchos errores porque no tenemos prácticas correctas relacionadas con prometer, ofrecer y pedir de manera impecable, todo ello se traduce en baja productividad y resultados.

Una vez que has aprendido el patrón para manejarte con estos dominios, es el momento para que lo pongas en práctica, observando los errores que se cometen y ayudando a las personas en el desarrollo de impecabilidad en su ejecución en los siguientes supuestos:

- ▶ Personas que no saben pedir y esperan que otras personas descubran sus inquietudes o necesidades.
- ▶ Personas que no hacen o no saben hacer ofertas.
- ▶ Quienes hacen peticiones y ofertas de forma incorrecta y no son escuchadas como tales.
- ▶ Quien escucha un pedido o una oferta y no sabe aceptarlo o rehusarlo.
- ▶ Cuando no se cumplen las condiciones de satisfacción porque no quedaron claras.
- ▶ Cuando no se pone fecha.
- ▶ Cuando hay que hacer un reclamo.

Cómo te puedes manejar con los anteriores supuestos y qué hacer para trabajar esto en tu vida, proyecto o actividades cuando las personas del cometan errores. Un patrón para trabajar contigo y con otras personas los procesos de prometer-ofreecer-pedir:

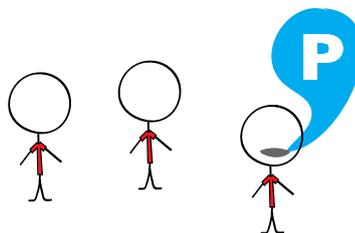
- ▶ No saben pedir. Haz notar que el pedido está mal hecho y di como se podría realizar correctamente, pon un ejemplo. “Te pido que hagas esto por mí...”
- ▶ No hacen ofertas. Haz notar las oportunidades que se pierden por no saber hacer ofertas y ofrece un ejemplo de cómo se hace una oferta. “Si haces esto para mí, te ofrezco esto...”
- ▶ Hacen peticiones y ofertas de manera incorrecta. Haz notar que lo que han querido pedir u ofrecer no se ha formulado correctamente y ofrece un ejemplo. “Cuando me dijiste que estabas muy ocupado. En realidad ¿no me querías decir que te ayudase?”
- ▶ No saben aceptar o declinar un pedido o una oferta. Haz notar que no han aceptado ni declinado y ofrece un ejemplo para ejecutarlo correctamente. “Te están haciendo una oferta y no has dicho si la aceptas o no”.
- ▶ No quedaron claras las condiciones de satisfacción. Haz notar cómo no quedaron claras esas condiciones y ofrece un ejemplo para que pudieran quedar claras. “En lo que te están pidiendo no están claras las condiciones de satisfacción, pide que se aclaren.”
- ▶ No se pone fecha a las promesas y los pedidos. Haz notar que sin esta condición, la promesa o el pedido no tienen validez y ofrece un ejemplo para hacerlo correctamente. “Lo que estás pidiendo no tiene fecha y por tanto no es un pedido, pon la fecha”.
- ▶ Se incumple lo prometido o lo pedido. Haz notar que se ha producido un incumplimiento y ofrece un ejemplo de cómo se produce un reclamo. “Incumpliste tu promesa, estás en deuda conmigo y te pido...”-



HERRAMIENTA 3

TRABAJAR LA EFECTIVIDAD DE PROMETER- OFRECER-PEDIR

COMO LO TRABAJO CON LAS
PERSONAS DE MI ORGANIZACIÓN



ERRORES EN...	PARA HACERLO CORRECTAMENTE..
PEDIR	TE PIDO QUE ...
NO HACER OFERTAS	TE OFREZCO ...
PEDIDOS Y OFERTAS INCORRECTAS	EL PEDIDO CONCRETO ES ...
ACEPTAR/DECLINAR	DI CLARAMENTE SI ACEPTAS O NO ...
LAS CONDICIONES	LAS CONDICIONES DEL PEDIDO SON ...
LA FECHA DE ENTREGA	LAS FECHA DE ENTREGA ES ...
INCUMPLIR	TE RECLAMO ...



HERRAMIENTA 4.

EL ESQUEMA DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS. UNIMOS LAS 3 PIEZAS ANTERIORES Y FORMAMOS EL ESQUEMA DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS.

El esquema de las Promesas y los Pedidos es intemporal y tiene validez universal.

HERRAMIENTA 4

EL ESQUEMA DE LAS PROMESAS Y LOS PEDIDOS

1 OBSERVAR Y APRENDER A PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN

DISEÑA PARA TU ORGANIZACIÓN UNA PROMESA-OFERTA Y UN PEDIDO

PROMETO (OFERTA)

A CAMBIO PIDO (PEDIDO)

2 APRENDER EL PATRÓN DE PROMETER-OFRECER-PEDIR PARA QUE LAS COSAS OCURRAN

YO TE PROMETO

A TI

LLEVAR A CABO

EN ESTA FECHA

A CAMBIO TE PIDO

¿ACEPTAS? SÍ NO

3 TRABAJAR LA EFECTIVIDAD DE PROMETER-OFRECER-PEDIR

COMO LO TRABAJO CON LAS PERSONAS DE MI ORGANIZACIÓN



ERRORES EN...	PARA HACERLO CORRECTAMENTE..
PEDIR	TE PIDO QUE ...
NO HACER OFERTAS	TE OFREZCO ...
PEDIDOS Y OFERTAS INCORRECTAS	EL PEDIDO CONCRETO ES ...
ACEPTAR/DECLINAR	DI CLARAMENTE SI ACEPTAS O NO ...
LAS CONDICIONES	LAS CONDICIONES DEL PEDIDO SON ...
LA FECHA DE ENTREGA	LAS FECHA DE ENTREGA ES ...
INCUMPLIR	TE RECLAMO ...



CONCEPTOS GENERALES QUE HAS DE MANEJAR PARA TRABAJAR LOS PEDIDOS Y LAS PROMESAS.

Un entrenamiento para aprender a prometer y pedir de manera efectiva.

Dada la complejidad del aprendizaje relacionado con las prácticas de hacer pedidos y promesas, te ofrecemos un conjunto de conceptos y consejos para ayudarte a trabajar en este ámbito. Como podrás observar trabajamos juntos ambos dominios, pues forman parte de un mismo juego conversacional en el que aparecen integrados con las ofertas (promesas-pedidos-ofertas son tres elementos que aparecen enlazados entre sí como componentes de un mismo juego).

Los conceptos generales que aquí trabajamos tienen como base los trabajos de Rafael Echeverría en su obra La ontología del lenguaje.

Una cuestión esencial en la que no solemos reparar ni dar importancia.

En nuestro entendimiento tradicional no damos importancia que tiene un aprendizaje sistemático y a conciencia de las prácticas de prometer, pedir y hacer ofertas, como si se tratase de cuestiones secundarias carentes de valor, pero en la práctica, la ausencia de una maestría en su manejo nos está cerrando posibilidades de desarrollo y crecimiento personal y organizacional.

Una promesa pone en marcha la maquinaria para que las cosas ocurran.

Una promesa es una proposición de una persona a otra, cuando se produce la aceptación de la contra-parte, se allana el camino para que una cosa nueva ocurra, futuro que no se hubiese materializado sin su realización.

Por ejemplo. María dice a su equipo: me comprometo a desarrollar un plan para la organización que genere recursos económicos adicionales para los próximos años. Esto abre un futuro diferente a la organización que no ocurriría sin que esta propuesta se hubiera formulado.

Traducido al trabajo relacionado con tu proyecto o en el seno de una organización, supone que si quiero poner en marcha la máquina del futuro y crear nuevas posibilidades y oportunidades, una herramienta que tengo a mi disposición es hacer una promesa a otra persona, con ello estoy creando futuro.

Mediante las promesas se coordinan acciones en los proyectos y en los equipos.

La condición necesaria para que la promesa tenga efecto es que sea aceptada a aquella persona o personas a la que se ha formulado.

Siguiendo el ejemplo. El gerente manifiesta: es una buena oportunidad para nuestra organización el plan de María. La aceptación abre el camino para que esa promesa se convierta en acciones y trabajo.

Las promesas permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa se compromete ante otro a llevar a cabo una acción y esto a su vez desencadena que ambas puedan hacer compromisos con otras personas, generando una cadena de actividad y multiplicando la capacidad de acción de la organización.



Continuando con el ejemplo. Para hacer realidad el plan, María pide a otras personas de la organización que hagan cosas en consecuencia: Elena, te podrías ocupar de algunos expedientes que estaban a mi cargo para que pueda dedicar más tiempo al plan....

Una promesa genera una reacción en cadena de actividades.

Continuando con el ejemplo. Si el gerente eleva la promesa a la junta directiva, genera una cadena de compromisos que implica al equipo técnico, entidades con las que la organización mantiene alianzas... abona el espacio para la transformación del conjunto de la organización que no hubiese ocurrido sin la realización de la promesa.

Otro ejemplo. Si en una organización el responsable de laboratorio hace una promesa de llevar a cabo una investigación a la directora, ésta se puede comprometer con un cliente para darle una solución a esa demanda, y el primero puede comprometer a otros miembros del equipo en el trabajo. La promesa permite a ambos un conjunto de iniciativas que sin esa promesa no hubieran sido posibles.

Las bases de nuestra vida como seres gregarios que vivimos en comunidad, y la regulación de nuestras actividades (económicas, familiares, sociales...); se basan en promesas, muchas de las cuales tienen una ordenación legal (contratos, matrimonios).

Para que la vida social funcione, las relaciones han de fundarse en el cumplimiento de las promesas formales (contrato) e informales (compromiso que adquiere al hablar), que las personas se realizan. El incumplimiento de las promesas se traduce en el conflicto y la desconfianza.

Una promesa implica un compromiso mutuo.

Si una persona promete algo y la otra persona no acepta, no estamos ante una promesa. Pero si la promesa es aceptada la persona a la que se ha prometido queda autorizada para efectuar una reclamación si se produce incumplimiento.

Por ejemplo. Si el gerente prometió a la junta directiva un nuevo plan estratégico, y pasado el tiempo no se materializa, sus miembros hacen una reclamación al gerente.

Saber hacer promesas y cumplirlas garantiza multiplicar nuestra capacidad de acción.

La efectividad de una persona está en función de las promesas que es capaz de realizar y cumplir, así como del impacto y calado de esas promesas. Prometer no es gratuito, ya que nos compromete y obliga a hacer cosas para otros, por eso la realización de promesas ha de estar modulado si no queremos llegar al agotamiento y a la pérdida de control de nuestra vida. En este sentido las tareas relacionadas con el emprendimiento, del liderazgo, la gerencia y la dirección están en armonizar y coordinar las promesas que se realizan.

Cuando prometes estás comprometiendo la entrega de algo a la otra persona (tiempo, dedicación...), la postura contraria (no prometer) no entraña esa entrega, pero limita tu capacidad de acción e influencia sobre otras personas, y con ello tus posibilidades de hacer cosas relevantes e importantes.

Al hacer promesas y comprometernos multiplicamos nuestra capacidad de acción, podemos hacer que ocurran más cosas y generar más valor para la organización.

Unidad 5

El Dominio de las Promesas y Pedidos de donde nacen las Ofertas.



Piensa en las cosas que te hubiera gustado hacer y que no hiciste por no saber hacer una promesa justo a tiempo, y esto en todas las facetas de tu vida, y no sólo en el contexto de la organización (relaciones personales, académicas, laborales, profesionales).

Por ejemplo, promesas como: te prometo dedicarme toda mi vida a ti, te prometo entrenar duro todos los días, te prometo una dedicación total al trabajo...; cambian el contexto de tu vida y el de otras personas.

Aprendiendo a hacer promesas, sus partes.

- ★ Una persona que la hace (quien hace la promesa).
- ★ Otra persona que la escucha (quien escucha la promesa).
- ★ La acción que implica la promesa (promesa) con las condiciones de satisfacción.
- ★ El tiempo en que se materializará.

Por ejemplo. Un técnico de la organización promete al gerente la realización de un prototipo de aplicación informática para gestionar los expedientes y los resultados de la organización: te prometo la realización de una aplicación informática para gestionar los expedientes en el plazo de dos meses.

El gerente antes de aceptar, puede requerir aclaraciones (cómo ha de ser la herramienta, usabilidad, funcionalidades..., si acepta (la promesa para que sea tal siempre necesita la aceptación de la otra parte) ha de mostrar la conformidad (sí acepto.).

A partir de aquí se pone en marcha la maquinaria del trabajo. Al concluirse el tiempo de cumplimiento fijado se verifica si la promesa se ha cumplido o no.

El gerente prueba la aplicación informática y observa que funciona respecto a los estándares establecidos, la promesa se ha cumplido satisfactoriamente, cerrándose el ciclo con una declaración por su parte: “promesa cumplida, gracias”.

En nuestras prácticas sociales un error muy común que cometemos es no poner fecha al cumplimiento de una promesa, en tal caso pierde su efectividad como tal, convirtiéndose en una declaración de intenciones.

Por ejemplo. Si el técnico promete la realización de la aplicación informática sin poner fecha, el gerente ha escuchado la promesa, y pasado un año reclama la materialización de la misma, como consecuencia se produce desconfianza y resentimiento.

Manejarse con las promesas en la organización. El juego de las promesas mutuas.

La confianza y la identidad personal que posees se fundan en gran medida en las promesas que realizas y su cumplimiento impecable.

La promesa forma parte de un doble juego: yo te hago promesas a ti y tú me haces promesas a mí; nuestras relaciones serán efectivas si su realización se atiene a los estándares anteriores. Si las promesas son escasas,



inconcretas o incumplidas; se comprometerá el trabajo, las relaciones y los resultados en las organizaciones y los proyectos.

Por ejemplo. Luisa que es una persona muy voluntariosa y colaboradora, se caracteriza por hacer promesas y cumplirlas en el contexto de la organización, sin embargo sus promesas con Luís se van rebajando porque éste las acepta pero no la corresponde.

Cerrar el ciclo de la promesa implica que ésta se hace efectiva cuando el cliente verifica su cumplimiento y, analizadas las condiciones de satisfacción, establece que responden a lo acordado. Una promesa en proceso de cumplimiento es una promesa pendiente.

Prometer implica pedir y ofrecer.

El concepto de promesa que manejamos como Dominio para alcanzar los Niveles de excelencia como personas o en las organizaciones en las que trabajamos no está vinculado al entendimiento de acto altruista y voluntarioso puro (aunque puede serlo). La promesa es un acto que se desdobra en un ofrecimiento que hago a otra persona para su satisfacción y a cambio lleva aparejado un pedido para mi satisfacción.

Por ejemplo cuando se promete amor eterno, entrega en el trabajo, realización de una tarea... Se está pidiendo a la otra persona: correspondencia amorosa, una remuneración económica, reconocimiento personal...

Cuando el gerente promete un nuevo plan estratégico y con ello un aumento de recursos para la organización, el ofrecimiento lleva aparejado una serie de pedidos a la junta directiva: reuniones con responsables económicos, trabajos con organizaciones sociales, desarrollo de gestiones administrativas... todos son pedidos que forman parte del juego de la promesa.

Prometer no es gratuito para la persona que acepta, cuando hacemos promesas estamos haciendo peticiones y ofertas. En este juego construimos nuestros proyectos vitales y empresariales, armonizar este proceso y ejecutarlo de manera excelente es una garantía de éxito para el trabajo de la organización, práctica que ha de estar encarnada en el equipo de dirección y entrenada de arriba abajo al conjunto de personas que la componen (aunque también se puede implantar en dirección contraria).

Identificar los errores que cometemos al hacer pedidos, ofertas y promesas.

Como en ningún lugar se enseña a pedir, ofrecer y prometer; perdemos grandes oportunidades al no manejar con maestría estos Dominios que nos impiden el desarrollo de los 9 Niveles de excelencia en la organización.

A continuación y retomando La ontología del lenguaje de Rafael Echeverría, vamos a analizar los errores más recurrentes que cometemos, para identificarlos, corregirlos y ayudar con ello a nuestros equipos de trabajo a la excelencia en su trabajo.

1. Personas que no saben pedir y esperan que otras personas descubran sus inquietudes o necesidades. Suelen tener resentimiento porque los demás no cumplen las promesas que nunca pidieron, cuando una persona aprende a pedir en los ámbitos en los que no se atreve, se transforma.

Unidad 5

El Dominio de las Promesas y Pedidos de donde nacen las Ofertas.



Por ejemplo. Elena dice: estoy agobiada con la acumulación de expedientes. María le dice: es cierto. Al cabo de los días Elena está resentida con María por no recibir ayuda. Lo que está pasando aquí es que Elena no ha sabido pedir ayuda a María y en su falta de práctica, desde su contexto de obviedad, ha dado por hecho que María ha debido comprender que se estaba solicitando ayuda, cuando en realidad no hay pedido. Lo correcto es que Elena aprenda a pedir ayuda bajo el siguiente enunciado: María, tengo un problema y necesito tu ayuda para gestionar la acumulación de expedientes.

2. Personas que no hacen o no saben hacer ofertas, de esta manera no pueden ser consideradas como una posibilidad para otros, pasando a ser invisibles para el mundo y lastrando en consecuencia sus oportunidades. Estas personas no asumen la responsabilidad de mostrar su valor, dejando su futuro al albur de que otros los descubran. La raíz de este problema está en nuestros propios cimientos culturales que interpretan como ilegítima la realización de ofertas asociadas a las prácticas comerciales. Como norma general en las prácticas de equipo ha de acuñarse la máxima: la peor oferta del mundo es la que no se hace.

Siguiendo el ejemplo. Elena continúa acumulando expedientes, esperando que María le preste ayuda, cosa que no sucederá por la falta de prácticas de Elena en la creación de una oferta. El desbloqueo de la situación podría llegar vía oferta: María si me ayudas con los expedientes te prometo realizar tu declaración del impuesto de la renta.

3. Quienes hacen peticiones y ofertas de forma incorrecta y no son escuchadas como tales. Por ejemplo decir que algo no me gusta no equivale a pedir que se modifique, lo más seguro es que la cosa se quede como estaba porque no se ha hecho una petición concreta.

Continuando con el ejemplo. Ante el agobio de Elena por la acumulación del trabajo y su falta de destreza en pedir y ofertar, ésta formula un pseudopedido o una pseudooferta y dice: yo creo que en un momento dado necesitaría ayuda. María lo escucha pero no interpreta ningún pedido u ofrecimiento, a lo que replica: es cierto, últimamente estamos muy saturadas de trabajo.

4. Quien escucha un pedido o una oferta no sabe aceptarlo o rehusarlo. Si decimos sí a un pedido que no deberíamos haber aceptado comprometemos nuestra identidad. Si decimos no, puede tener consecuencias que debemos afrontar.

Continuando con el ejemplo. El asunto de los expedientes se origina cuando el gerente hizo un pedido a Elena: te encomiendo la resolución de los expedientes en un plazo de 5 meses. El problema surge porque Elena aceptó el encargo sin rechistar. En ese momento tenía varias alternativas, entre ellas haber negociado la realización de la tarea recibiendo apoyo de María.

5. Cuando se compromete algo (petición u oferta) y no cumple las condiciones de satisfacción por- que lo que el orador entiende que lo que se prometió resulta ser diferente de lo que entendió el oyente. Así se ven frustradas las expectativas del orador, esto dejará insatisfechas a ambas partes es fuente de conflictos permanente en nuestra vida cotidiana por no fijar con precisión las condiciones de satisfacción. Si analizas bien este apartado en el contexto organizacional podrás observar la gran cantidad de malentendidos y conflictos que desencadena esta situación, siendo una fuente permanente de desconfianza y resentimiento entre las personas de la organización, y de éstas con otras de fuera de la organización con



las que mantienen relaciones.

Continuando con el ejemplo. Llegada la fecha pactada para la finalización de los expedientes, Elena procede a la entrega: aquí están los expedientes resueltos. El gerente verifica el trabajo y dice: falta el registro electrónico de los mismos. Elena replica: eso no estaba en el pedido. El gerente responde: esa práctica engloba todos nuestros trabajos, incluidos los expedientes. Acaba de surgir un conflicto porque las condiciones de satisfacción no fueron establecidas correctamente.

6. Una petición u oferta sin fecha de cumplimiento es una declaración de intenciones. La persona que espera que la cosa se haga no sabrá la fecha de entrega y al reclamar, la otra parte puede eludir su responsabilidad, generando a la larga insatisfacción para ambas partes.

Continuando con el ejemplo. Supongamos que en el pedido que realiza el gerente no figura la fecha de entrega (5 meses). Pasados los 5 meses el gerente reclama la entrega del trabajo: ¿Elena terminaste los expedientes? Y Elena responde: no, aún no he comenzado. El gerente se enoja: te lo pedí hace 5 meses. Elena responde: sí pero no me dijiste cuando debía estar terminado. La situación termina en bronca y desencuentro.

Prometer implica sinceridad y competencia.

Cuando hacemos una promesa lo hacemos desde la sinceridad y la competencia, si no es así la confianza se ve afectada. La confianza es fruto de la convicción de que la persona que hace una promesa es sincera y competente. La desconfianza surge del juicio que hacemos de que una persona no cumple sus compromisos.

Supongamos que Elena ante una preocupación que tiene el gerente de preparar una presentación audiovisual para la reunión de la junta directiva, le promete hacerse cargo de ese trabajo. Su ofrecimiento ha sido sincero, pero Elena no tiene competencia para realizar el trabajo. Llegado el día de la presentación, el gerente recibe el trabajo y se enoja pues no responde a sus expectativas, como consecuencia aumenta su desconfianza hacia Elena.

La confianza es el sustrato que permite a las organizaciones que las cosas ocurran, los proyectos avancen y se puedan coordinar acciones fruto de la seguridad que tienen las personas en el cumplimiento de lo que se promete.

El hablar nos compromete.

Cuando hablamos y nos comprometemos tenemos que hacernos cargo de sus consecuencias, y esto determinará por completo nuestra identidad, impacto personal y crecimiento.

Supongamos que en una reunión de trabajo del equipo, María se encuentra muy animada y se compromete a solucionar el problema de los expedientes y a dos tareas más que estaban pendientes. Aunque en ese momento su intención era sincera en un intento de conciliar las relaciones. Pasados unos días, los trabajos no avanzan, como consecuencia, María empieza a ser etiquetada como incumplidora.

En el trabajo en el seno de la organización, y en general en cualquier faceta de la vida podrás comprobar que el habla es una fuente inagotable de compromisos. Generalmente quien mucho habla, mucho se compromete, y mucho se obliga a hacer y cumplir. Por el contrario quien poco

Unidad 5

El Dominio de las Promesas y Pedidos de donde nacen las Ofertas.



se compromete, poco se obliga. Sin embargo estos dos extremos son fuente de problemas: quien no cumple y no se compromete no genera confianza.

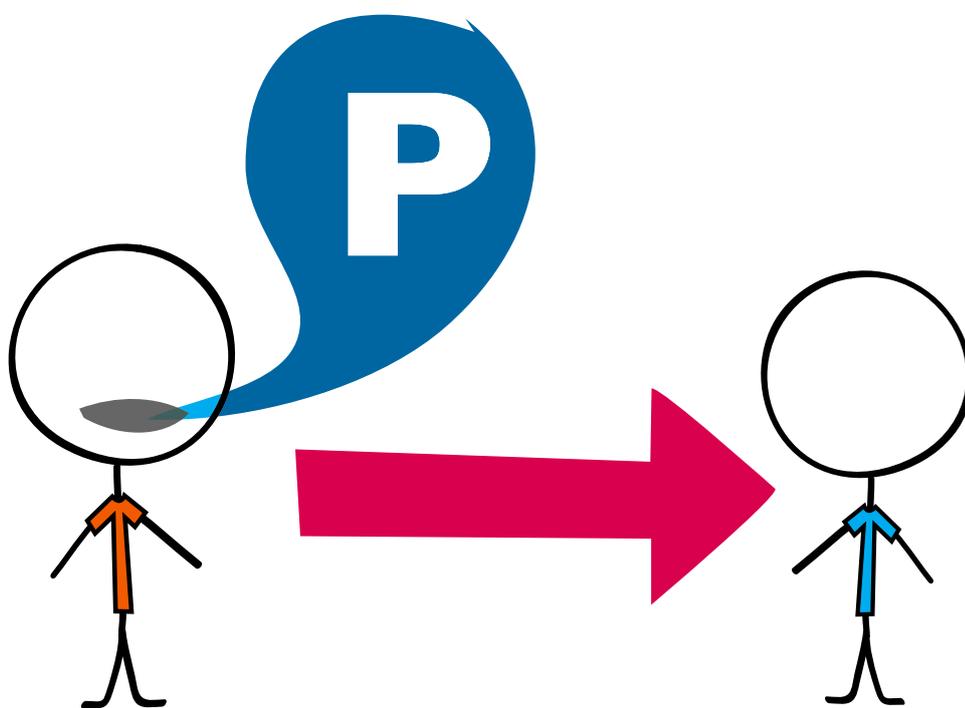
Lo más importante es que modules tus compromisos, mostrando una posición responsable que te permita cumplir con lo que prometes y responder a las expectativas que las personas del equipo tienen de ti.

Observa como en muchas organizaciones hay personas que quedan etiquetadas con los roles de “incumplidora” y “falta de compromiso”.

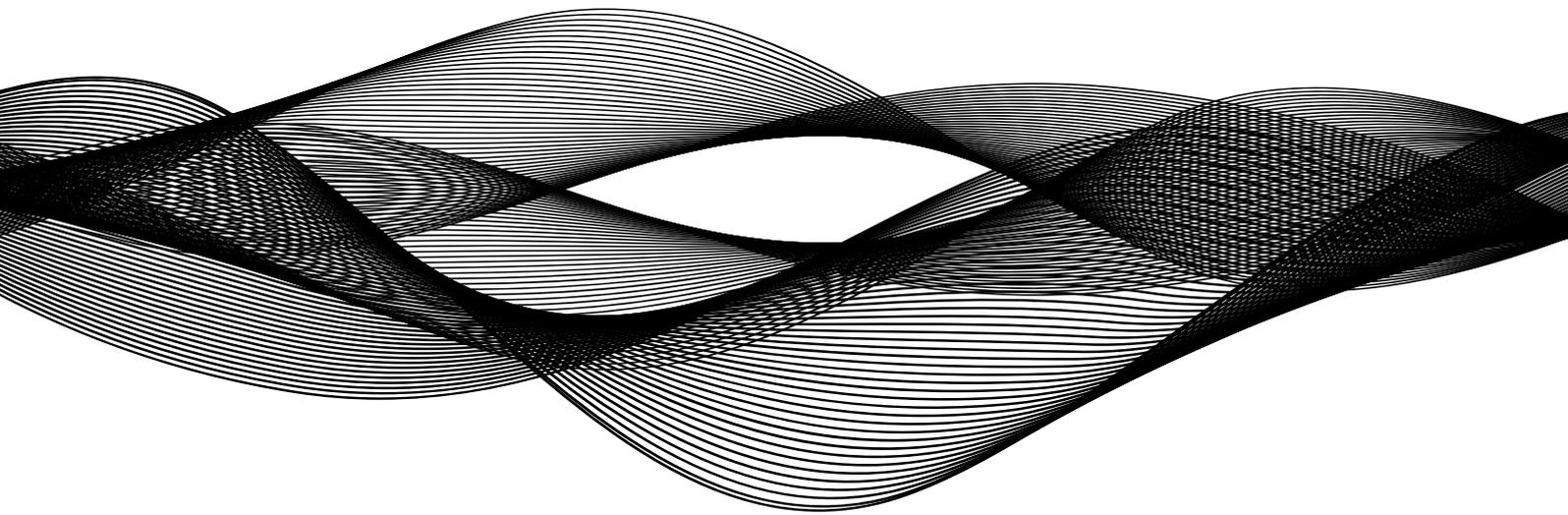
Observa los compromisos que se adquieren en las conversaciones de la organización.

- ▶ Cuando afirmo me comprometo a la veracidad de lo que afirmo.
- ▶ Cuando declaro me comprometo a que sea válido y adecuado.
- ▶ Cuando prometo, pido o hago una oferta me estoy comprometiendo sinceramente a cumplir con las condiciones de satisfacción.

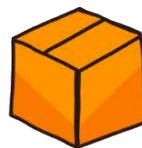
Podemos romper nuestros compromisos, pero esto siempre nos traerá consecuencias: desconfianza, pérdida de identidad, pérdida de credibilidad. Todo ello generará un precedente y juicios negativos hacia nuestra persona, cuestión que nos obligará a esfuerzos extra para recomponer las relaciones.



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



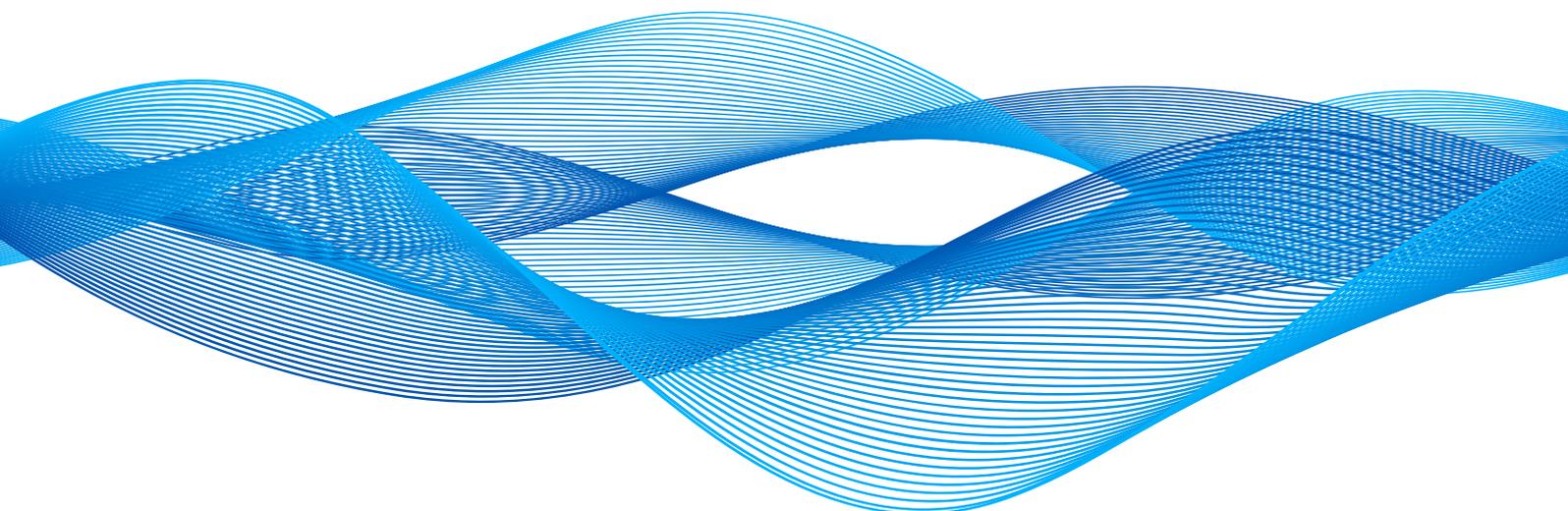
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

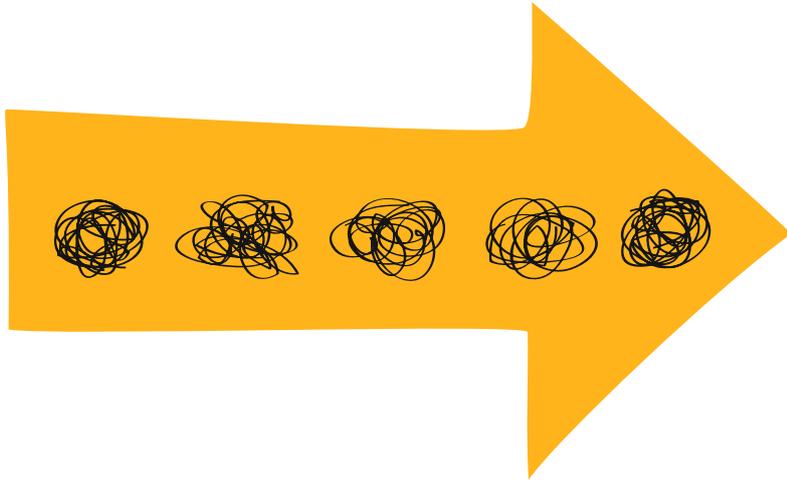


UNIDAD 6

EL NIVEL DE EXCELENCIA
DE LA DIRECCIÓN

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD

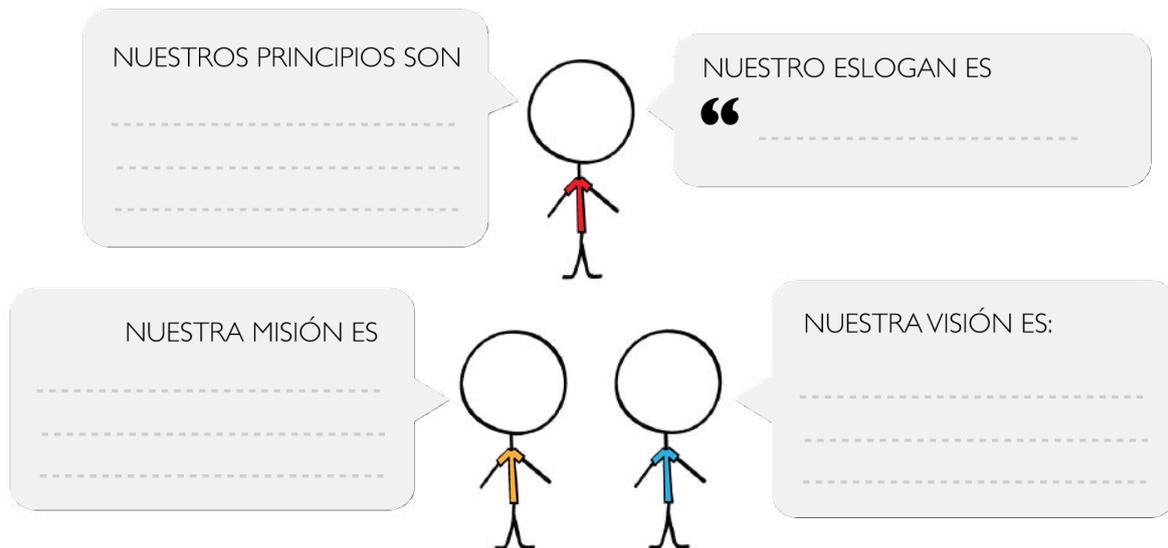






INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

En nuestra realidad como personas individuales, así como en las organizaciones en las que participamos, necesitamos tener presentes unas pautas claras que se reflejan en los principios y valores que nos sustentan, así como la construcción de una visión y la misión para dirigirnos en torno al siguiente patrón:



INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

En nuestro plano personal, en nuestros proyectos vitales, los trabajos que llevamos a cabo en el seno de organizaciones o equipos, necesitamos compartir un sentido de la dirección (hacia dónde me dirijo, qué estamos haciendo juntos, qué principios nos rigen, cuál es nuestro propósito...).

Las herramientas que vamos a trabajar nos sirven para darnos una dirección y también a ayudarnos a construir la visión y misión de un proyecto o una organización.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Definir los principios y la visión / misión personal, de un proyecto o una organización.
- ★ Participar en definir el futuro de la propia organización.
- ★ Involucrar y comprometer a las personas en el futuro compartido.



- ★ Aportar sentido de la dirección a las personas de la organización en sus trabajos del día a día
- ★ Facilitar los procesos de trabajo y planificación de tareas.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL MAPA DE LA DIRECCIÓN DE TU ORGANIZACIÓN

En este apartado te mostraremos 4 herramientas, sumadas las cuales obtendrás el mapa de dirección como persona, proyecto u organización.

HERRAMIENTA I.

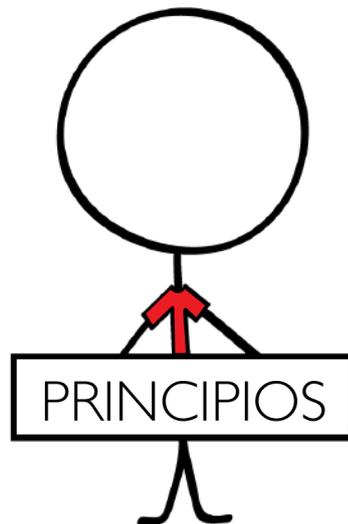
IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y LOS VALORES.

La visión y la misión han de estar sustentadas en principios y valores que definen tu marca personal o la de tu organización: esfuerzo, compromiso, honestidad, innovación, trabajo en equipo, atención a las personas, eficiencia, utilidad...

Hemos de identificar, tener presentes, y en su caso definir claramente los principios y valores en los que te sustentas como persona, tu proyecto vital o tu organización

PRINCIPIOS Y VALORES

- > ESFUERZO
- > COMPROMISO
- > HONESTIDAD
- > INNOVACIÓN
- > ATENCIÓN
- > EFICIENCIA
- > ...



ESCRIBE LOS VALORES
Y PRINCIPIOS DE TU
ORGANIZACIÓN

A rectangular box with rounded corners and horizontal dashed lines for writing.



HERRAMIENTA 2.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PERSONAL, DE TU PROYECTO O EL DE TU ORGANIZACIÓN.

Se trata de establecer claramente lo que queremos ser en el futuro, por ejemplo: cómo queremos ser dentro de 5 años.

De manera individual y como organización debemos tener en la cabeza una visión del futuro. La visión ha de ser ambiciosa, inspiradora, clara, concisa, memorable y motivante.

Para diseñar una visión compartida con otras personas (en caso de una organización) debemos apoyarnos en las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué grado de participación tendrá la creación de la visión?
- ▶ ¿Creamos la visión desde el Grupo motor y la declaramos al grupo?
- ▶ ¿Pedimos participación a las personas mediante una lluvia de ideas?:
- ▶ ¿Quiénes somos?
- ▶ ¿A dónde queremos llegar como organización?
- ▶ ¿En qué queremos convertirnos?
- ▶ ¿Qué legado queremos dejar?

Indicaciones para la creación de la visión:

- ▶ Es la captura de un sueño.
- ▶ Es Breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase o frases cortas).
- ▶ Es positiva y alentadora, habla de un mundo mejor.
- ▶ Es genérica, no contiene información específica.
- ▶ Es desafiante y compensa con creces los esfuerzos.
- ▶ Es realista, no es una ensoñación, sino una realidad potencial y objetivamente alcanzable.
- ▶ Es coherente y convincente.
- ▶ Es comprometida con las necesidades de la organización.
- ▶ Es inspiradora.

La visión es el resultado de los sueños en acción (individuales o de la organización), es la imagen convincente que precede al éxito, la fuerza de la visión condiciona el futuro, por eso ha de ser ambiciosa.

Para que la visión se concrete se necesita acción, y para que las personas estén dispuestas a movilizarse necesitan pensar en grande. Una visión con acción puede cambiar el mundo.

Individualmente, pero sobre todo como organizaciones necesitamos una visión compartida para establecer la relación y el marco para trabajar colaborativamente, dirigiendo los esfuerzos individuales hacia el fin común.

Por ejemplo: “...a través del desarrollo de un nuevo producto...nos convertiremos en un centro de investigación e innovación pionero y de referencia...”.

Ejemplos para crear la visión compartida de la organización.

Unidad 6

El Nivel de Excelencia de la Dirección.



MI PROYECTO ES	LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN PODRÍA SER
Trabajar en el medio ambiente y depuración de aguas.	Agua limpia para la salud de nuestras comunidades.
Trabajar en la solución de conflictos en el mundo	Reducir los conflictos para crear un mundo en paz.
Trabajar en el liderazgo tecnológico de mi país	El país líder mundial en ciencia y tecnología...
Trabajar para ayudar a las asociaciones de mi barrio	Mi barrio: un lugar donde las personas cuidan y protegen a las personas.
Trabajar en la creación de mi empresa de formación avanzada	Formación avanzada para las personas del mundo con bajos recursos.
Trabajar en una empresa de ordenadores	Posibilidad de adquirir un ordenador con nuestro software en cualquier hogar del mundo.
Trabajar en una empresa de Internet	Organizar la información para todos los internautas del mundo...
Trabajar para convertirme en el líder político de mi comunidad	Convertirme en presidente electo de mi comunidad y ser reconocido como líder pionero en la lucha contra el paro...

Orientaciones para crear una visión compartida para una organización con un grupo de personas, aunque también contiene las claves esenciales para construir tu propia visión o la de tu proyecto:

1. Explicamos al grupo qué es la visión.
2. Podemos proponer una serie de palabras claves para orientar la mirada de los participantes.
3. Realizamos una tormenta de ideas.
4. Anotamos las palabras clave acerca de la visión de las personas.
5. Con esas palabras clave construimos 2 ó 3 propuestas formuladas en una frase o frases.
6. Consensuamos la visión compartida a partir de las frases anteriores.

Ahora en equipo diseñamos la visión compartida: desarrollamos una lluvia de ideas, consensuamos la visión y la escribimos.



VISIÓN

DE LA ORGANIZACIÓN

- > CAPTURA UN SUEÑO
- > BREVE
- > POSITIVA
- > GENÉRICA
- > REALISTA
- > COMPROMETIDA
- > INSPIRADORA
- > IDESAFIANTE

ESCRIBE LA VISIÓN
DE TU ORGANIZACIÓN

.....

.....

.....

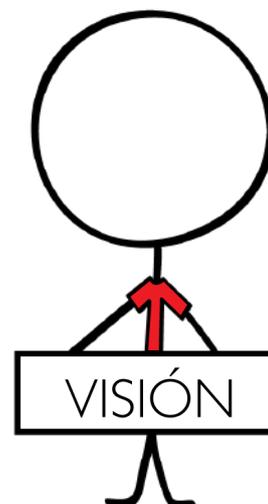
.....

.....

.....

.....

.....



HERRAMIENTA 3.

CREAMOS UN SLOGAN.

Para hacer más conocida tu misión también puedes crear un slogan con ella, concretándola en dos o tres palabras fáciles de recordar y comunicar para fijarlo en la mente de las personas.

Ejemplos para crear el slogan:

LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ES	SLOGAN DE MI MARCA DE LIDERAZGO
Agua limpia para la salud de nuestras comunidades...	Agua para todos
Reducir los conflictos para crear un mundo en paz...	Mundo en paz
El país líder mundial en ciencia y tecnología...	Líderes del mundo
Mi barrio: un lugar donde las personas cuidan y protegen a las personas...	Personas seguras
Formación avanzada para las personas del mundo con bajos recursos	Formación a tu alcance
Posibilidad de adquirir un ordenador con nuestro software en cualquier hogar del mundo...	Líderes en software
Organizar la información para todos los internautas del mundo	El buscador



Convertirme en presidente electo de mi comunidad y ser reconocido como líder pionero en la lucha contra el paro...

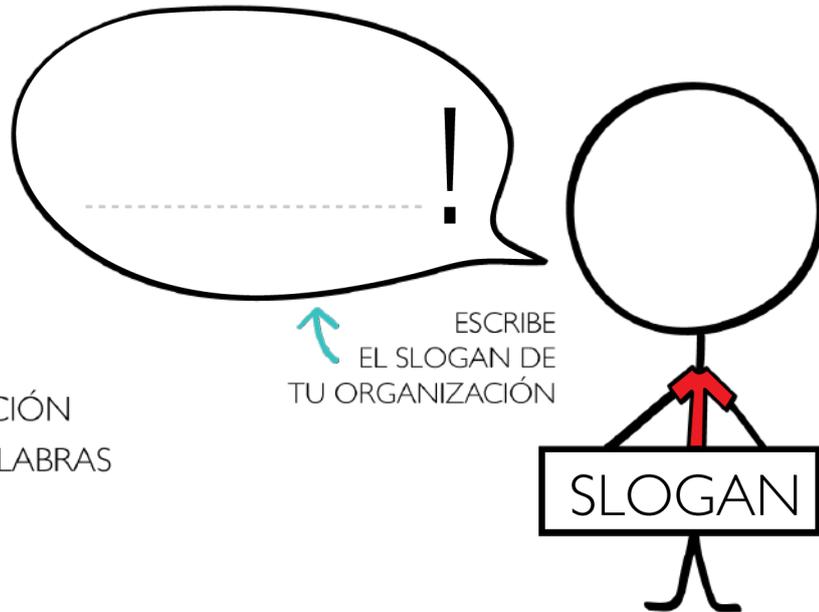
Creamos actividad

Desarrollamos una lluvia de ideas y consensuamos el slogan:

SLOGAN
DE TU ORGANIZACIÓN

- > DOS O TRES PALABRAS
- > MEMORABLES
- > PEGADIZAS

ESCRIBE
EL SLOGAN DE
TU ORGANIZACIÓN



HERRAMIENTA 4. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.

Una vez establecida la visión es cuestión de concretarla y hacerla tangible, la misión es la visión concretada. La declaración de la misión es similar a la declaración de la visión en cuanto a que tiene su foco en lo que se va a crear en el futuro pero desgranándolo y orientando a la acción. La declaración de la visión hace soñar a las personas, la declaración de la misión les inspira y les pone en el camino para la acción y aporta información para llegar a la meta.

Con la imagen de fondo de la visión vamos a construir la misión, como la definición del objetivo central de una persona o una organización, teniendo en cuenta sus principios y valores.

Características de la misión:

- ★ Es la concreción de un sueño, orientada a resultados (qué se va a lograr).
- ★ Es breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase corta).
- ★ Es concreta en lo que se va a lograr (cuánto, dónde).
- ★ Es concreta en el tiempo que se va a lograr, tiene un marco temporal verificable (cuándo).
- ★ Es concreta en cuanto a las personas a las que implica (quiénes).
- ★ Es ambiciosa y desafiante (supone un reto deseable).



Posibilidad de adquirir un ordenador con nuestro software en cualquier hogar del mundo.	Una computadora en cada escritorio y en cada hogar, con software de Microsoft ... Misión declarada por Microsoft.
Organizar la información para todos los internautas del mundo.	Organizar el mundo de la información la información y hacerla útil y accesible universalmente... Misión declarada por Google.
Convertirme en presidente electo de mi comunidad y ser reconocido como líder pionero en la lucha contra el paro.	En 4 años seré presidente electo de mi comunidad y en 8 años habré creado cincuenta mil empleos...

El 12 de septiembre de 1962, el presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, tomó el podio de la Rice University en Houston, Texas, e inició la carrera espacial con esa declaración.

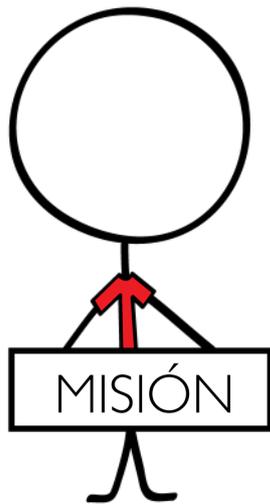
La fuerza de la declaración que realizó Kennedy: enviar a un hombre a la luna y traerlo vivo a la tierra (muy importante: en 10 años). Se planificó como la espoleta para edificar un país bajo la tecnología y convertirlo en líder indiscutible del mundo (primera potencia mundial).

Bajo esa declaración, se hizo partícipe del reto a todo el país, a todos y cada uno de los estadounidenses. Esto se tradujo en una movilización colectiva para materializar ese sueño.

Esto generó un movimiento de gran calado que afectó desde las más altas esferas de la política y la planificación estratégica: economía, educación, tecnología, transportes.... Hasta el trabajo de las empresas, funcionarios, estudiantes... Todo el país quedó con un mensaje "in mente" que estimuló la acción colectiva hacia un futuro deseable para todos los ciudadanos.

Todo el discurso quedó envuelto de una impronta que impactó a la nación y la puso a trabajar para hacer realidad un sueño colectivo, un discurso impregnado de valores y poética: ...ninguna nación que espere ser el líder de otras naciones puede esperar quedarse atrás en esta carrera por el espacio ... Elegimos ir a la luna en esta década y hacer otras cosas, no porque sean fáciles, sino que porque son difíciles...

Ejercicio. Ahora de manera individual o como trabajo en equipo diseñamos la misión: desarrollamos una lluvia de ideas, consensuamos la visión y la escribimos.



MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- > CONCRECIÓN DEL SUEÑO
- > EXPRESA EL TIEMPO
- > MOVILIZADORA
- > AMBICIOSA
- > PARTICIPADA
- > ÚNICA

ESCRIBE LA MISIÓN
DE TU ORGANIZACIÓN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

HERRAMIENTA 5.

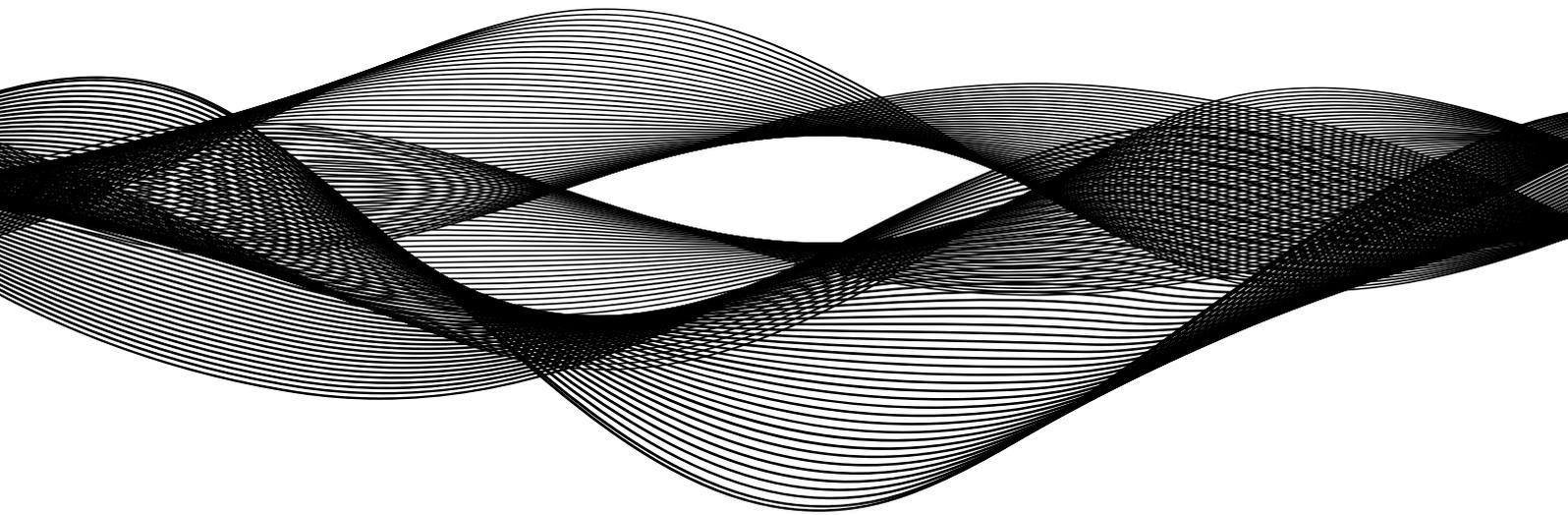
EL MAPA DE LA DIRECCIÓN DE TU ORGANIZACIÓN.

Unimos las 4 piezas anteriores y formamos el mapa de la Dirección de ti, como persona individual, tu proyecto o tu organización.

Recuerda que el mapa de la Dirección no es intemporal, cada cierto tiempo ha de revisarse, porque el entorno en el que operas como persona, proyecto u organización se está moviendo permanentemente.



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



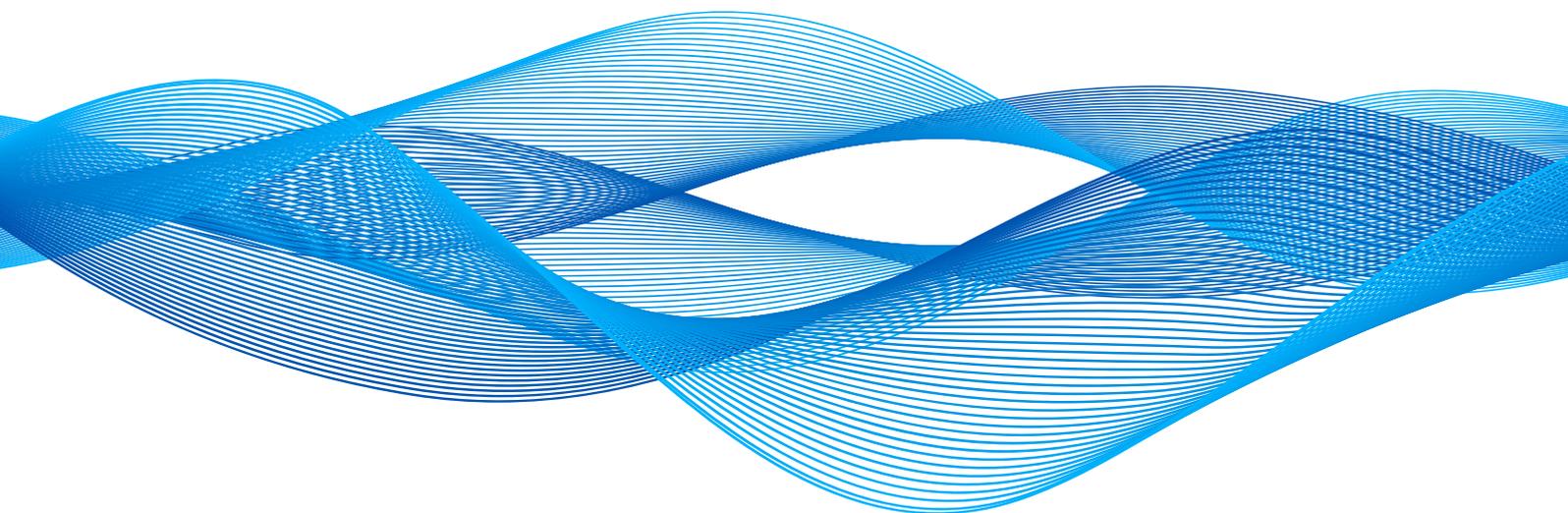
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

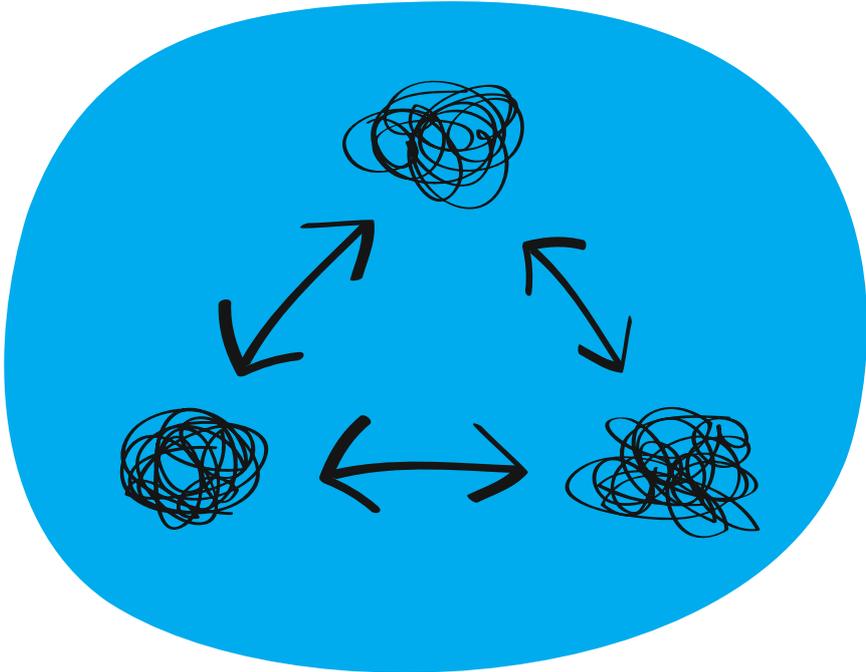


UNIDAD 7

EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LAS
RELACIONAS INTERNAS. EL MAPA DE
COORDINACIÓN DEL TRABAJO.

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD





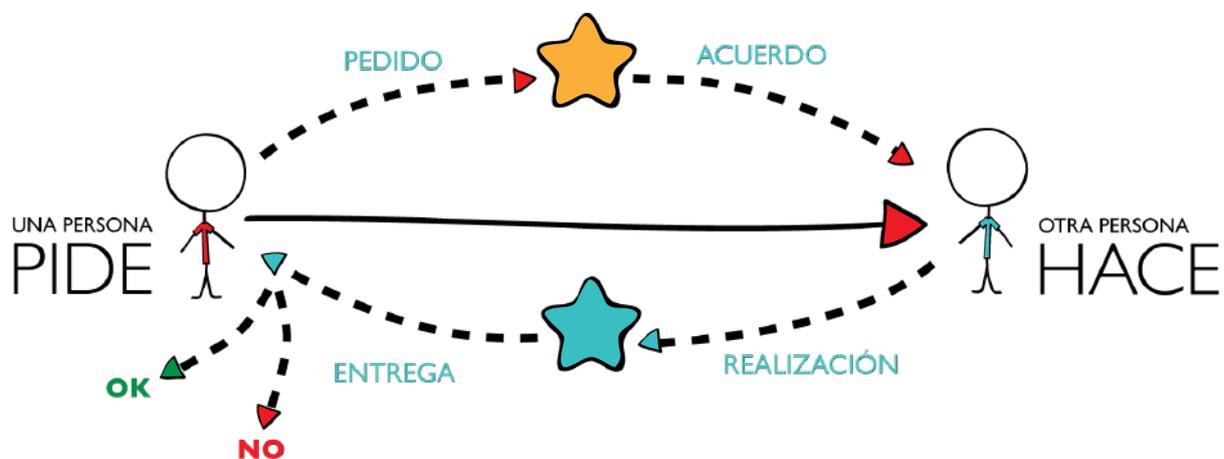


INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

Como personas individuales y en el seno de las organizaciones de las que formamos parte necesitamos prácticas para coordinarnos y aumentar nuestra efectividad a la hora de trabajar y producir calidad (relaciones internas).

El trabajo que vamos a abordar consiste en desarrollar esas prácticas para la impecabilidad en el día a día.

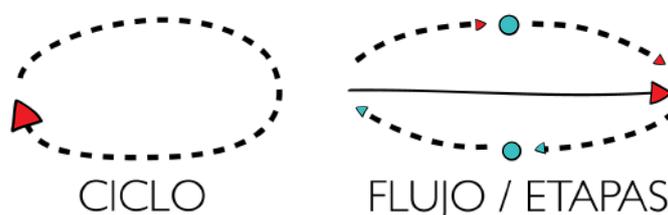
Todo el proceso de trabajo o ciclo tendrá una representación gráfica en forma de un mapa o esquema para trabajar las relaciones y flujos en torno al siguiente patrón, al objeto de realizar el trabajo de forma excelente y guiarnos por él cuando podamos desorientarnos.



INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

Para producir resultados, como personas individuales o en el seno de las organizaciones de las que formamos parte, necesitamos compartir unas prácticas y un estilo de trabajo que definan las formas de relacionarnos (relaciones internas) y sobre las cuales construir excelencia. El cultivo de las relaciones internas en torno a la ejecución impecable del trabajo lo hacemos mediante un entrenamiento y formación en el marco del patrón descrito.

Mediante el mapa de trabajo nos ayudamos para culminar de manera satisfactoria un trabajo (ciclo de trabajo), con todos los pasos necesarios o etapas para su conclusión (flujo). En realidad, la realización de ciclos y flujos de trabajo ocurre en relaciones personales y conversaciones entre personas.





Un proyecto y una organización es una red de ciclos y flujos de trabajo entre personas (relaciones), y de éstas con otras de fuera del proyecto o la organización. Todo esto se traduce en la visión del trabajo como una tupida red de relaciones internas en la cual se cometen errores de manera permanente, muchos de los cuales son recurrentes.

El ciclo de trabajo global de una persona, un proyecto o una organización puede ser la misión que tiene declarada, y un ciclo menor puede ser, por ejemplo, cuando una persona pide a otra que redacte una carta.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Generar un marco óptimo de relaciones internas con otras personas en la realización del trabajo o el proyecto.
- ★ Realizar el trabajo de manera eficiente.
- ★ Posibilitar la coordinación efectiva entre las personas.
- ★ Desarrollar un nuevo estilo basado en la impecabilidad.

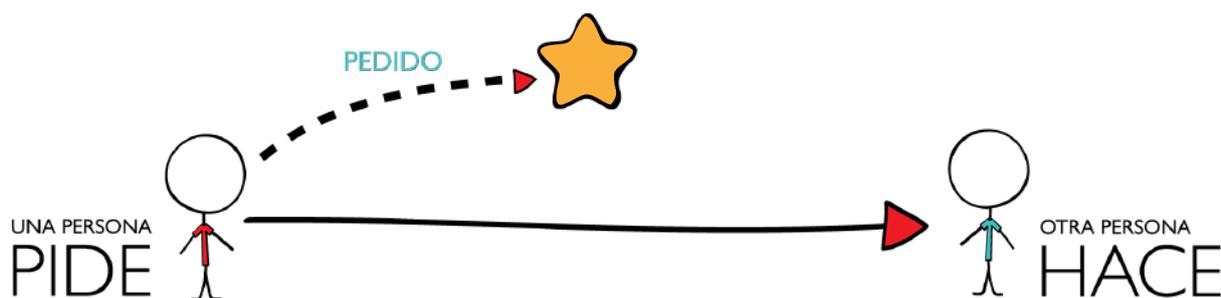
LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL MAPA DE LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO

En este apartado te mostraremos 4 herramientas, sumadas las cuales obtendrás el mapa de Coordinación del trabajo.

HERRAMIENTA 1. PARA HACER UN PEDIDO.

Una persona hace a otra un pedido.

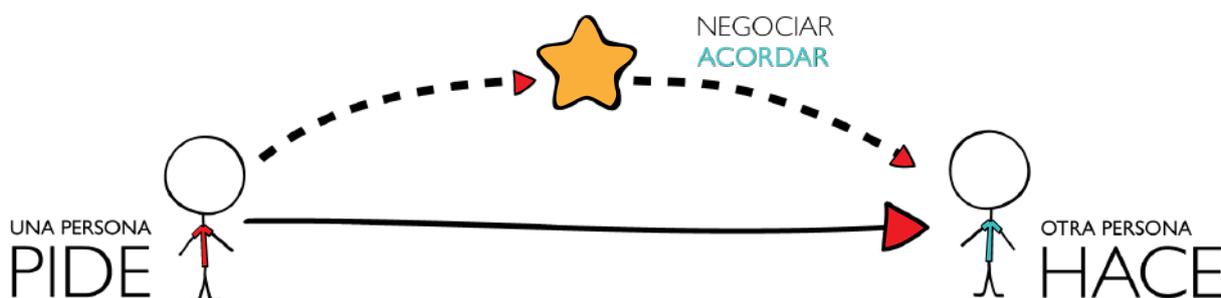
1. Una persona que pide a otra que haga algo por ella, a esta persona la podemos llamar: quien pide, petionario, cliente... En la lógica de tu propio proyecto, podrías seguir este patrón verbal: quiero que hagas esto por mí: ...
2. Una persona que realiza: alguien tiene que ocuparse de realizar el trabajo, pedido o encargo. A esa persona podemos llamarla: quien realiza, proveedor, realizador... Que podría responder de esta manera: de acuerdo estoy interesado en esto...
3. La persona que realiza el trabajo deberá comprometerse a hacerlo y a cambio recibirá un pago o contraprestación que podrá ser de carácter inmaterial (reconocimiento) o material (dinero, bienes...). La contraprestación variará según la naturaleza del proyecto (empresa, voluntariado...). A cambio de realizar lo que te pido te ofrezco que ganes esto:....



HERRAMIENTA 2. PARA NEGOCIAR Y ACORDAR.

Las personas negocian y acuerdan.

1. Para que el flujo continúe, las partes deben llegar a un acuerdo, precedido de una negociación en la que peticionario y realizador se ponen de acuerdo en lo que la persona que realiza recibirá a cambio. Esto puede ser un salario, la participación en las actividades de la organización, una gratificación... Considero que por lo que me estás pidiendo, estimo que debería recibir una contraprestación mayor... De acuerdo, me parece justo lo que pides a cambio y la gratificación será esta:...
2. Se establecerán las condiciones para que el trabajo a realizar y entregar sea satisfactorio (condiciones de satisfacción): tiempos, cantidades, calidades... Cerremos las condiciones: habrá que realizar dos informes, de 15 páginas de extensión cada uno, debidamente encuadernados, en un plazo de 15 días... estamos de acuerdo, adelante.
3. En este proceso se ha cerrado un compromiso, las dos partes se comprometen a hacer algo: una parte a realizar un trabajo y la otra a dar una contraprestación. Muy bien, recapitulamos... quedan claros nuestros compromisos... estamos de acuerdo.



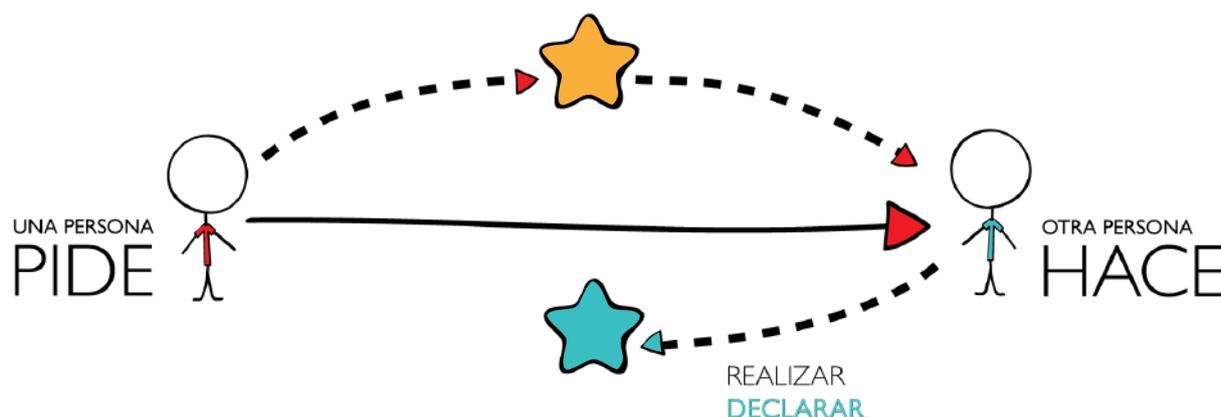


HERRAMIENTA 3.

PARA REALIZAR EL TRABAJO Y DECLARARLO.

La persona realiza el trabajo y lo declara

1. A continuación, la persona que ha pedido le concede el tiempo a la persona que tiene que realizar para que haga el trabajo comprometido. En ese tiempo de realización podemos establecer controles de seguimiento, para comprobar que todo marcha correctamente... Hola, qué tal va el trabajo... bien conforme a lo previsto, te envío un reporte de lo realizado hasta el momento...
2. Declaración de realización. Una vez terminado el trabajo y en la fecha señalada, el proveedor declara al cliente que la tarea está concluida: ... El trabajo está finalizado, aquí te lo entrego....

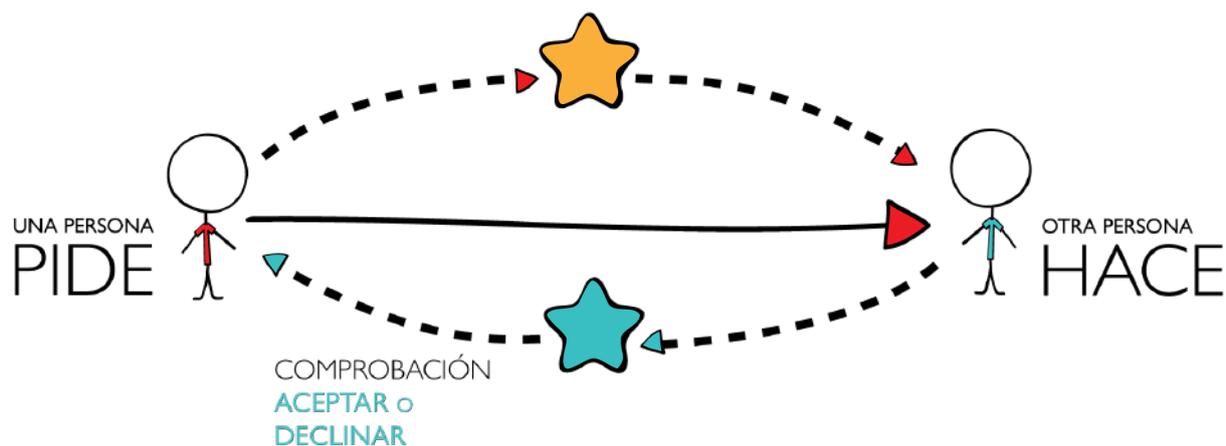


HERRAMIENTA 4.

PARA COMPROBAR Y ACEPTAR.

La persona que pidió comprueba y acepta o declina.

1. **Comprobación.** El cliente analiza la entrega y comprueba si se ajusta a las condiciones pactadas... Muy bien, comprobemos, efectivamente aquí están los informes, debidamente encuadernados, con la extensión requerida....
2. **Aceptación.** Una vez comprobado que el trabajo está correctamente realizado, el cliente declara que todo está correcto y procede al pago o a la contraprestación. Como convenimos, se hace efectiva la contraprestación por la realización del trabajo. En este caso, aquí termina el ciclo de trabajo.
3. **Declinación.** El cliente procede a comprobar la entrega del trabajo por parte del proveedor y descubre que el trabajo no se ha realizado conforme a lo pactado:... Veo que los informes tienen una extensión menor que lo que acordamos, y además no están encuadernados... por tanto, declino el pedido... En este caso, y además del enfado, el flujo de trabajo vuelve a su punto inicial.



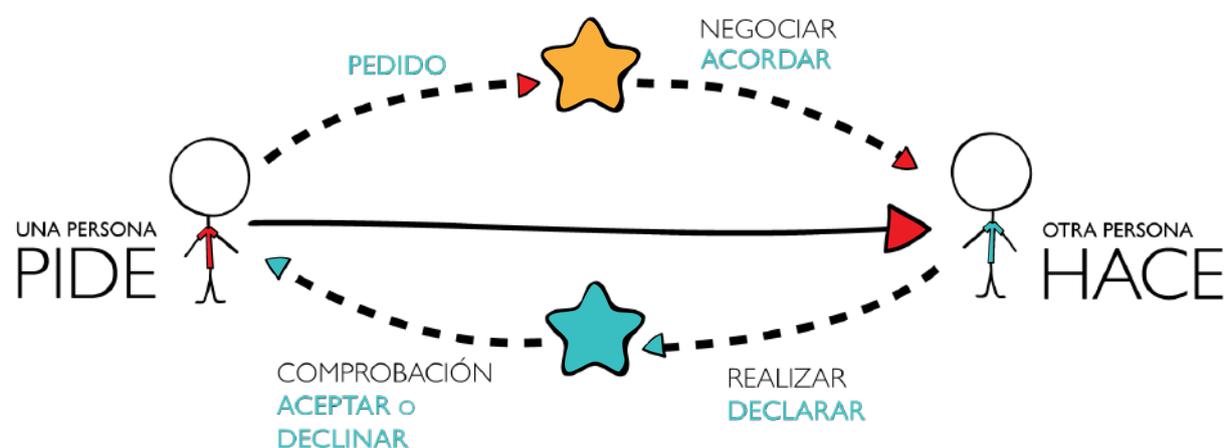
HERRAMIENTA 5.

EL MAPA DE LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO (CICLO).

Unimos las 4 piezas anteriores y formamos el mapa de la Coordinación del trabajo en la organización.

Lo ponemos en un lugar visible y utilizamos cada vez que sea necesario para mejorar en la realización del trabajo.

El mapa de la Coordinación del trabajo es intemporal y tiene validez universal.





CONCEPTOS GENERALES QUE HAS DE MANEJAR PARA TRABAJAR LAS RELACIONES INTERNAS, LA COORDINACIÓN Y EL TRABAJO.

Para trabajar este apartado nos basamos en la obra de Fernando Flores y sus trabajos sobre el lenguaje y la coordinación de las organizaciones.

Las cuatro etapas del ciclo de trabajo.

- ★ **1ª Etapa, preparación de la oferta:** cuando cliente y proveedor se encuentran para iniciar el pedido y la concreción del trabajo.
- ★ **2ª Etapa, negociación:** son las conversaciones necesarias para poner en común, entre el cliente y el proveedor, las condiciones en las que la oferta será entregada. Termina con una acción, la realización de dos promesas mutas, una del proveedor, comprometiéndose a entregar en la forma y plazo; y otra del cliente, donde se compromete a compensar por lo pactado.
- ★ **3ª Etapa, ejecución:** es el tiempo que el proveedor tiene para hacer el trabajo, termina con la declaración por parte del proveedor de que el trabajo está terminado.
- ★ **4ª Etapa, entrega y evaluación:** etapa en la que el proveedor entrega el trabajo al cliente, y éste evalúa si se ha realizado correctamente o no, termina con la declaración de satisfacción o insatisfacción (declinación) por el cliente.

Ahora el reto está en que de manera individual, así como todas las personas del proyecto, equipo u organización adopten este patrón de trabajo y lo interioricen, empezando por el nivel de dirección. Cuando esto se consigue se llega a la impecabilidad.

La misión de cualquier organización es como un gran ciclo de trabajo. Si analizamos este gran ciclo, podremos observar como a su vez este ciclo está formado por trabajos y tareas que son en realidad centenas o millares de otros ciclos de trabajo de rango menor, en cuya realización satisfactoria se va construyendo el proyecto común y materializando los objetivos del mismo.

Visto de esta manera, los miembros de la organización son actores que piden a otras personas de la organización y de fuera de ella, que hagan cosas. A la vez, las personas que hacen cosas, también están pidiendo a otras que hagan. Por tanto, en el desarrollo de un proyecto una persona tiene un doble rol: pide y a la vez hace (es cliente y proveedor a la vez).

Al final, un proyecto es una tupida malla de pedidos y compromisos, donde todas las personas de la organización están pidiendo a otras que hagan trabajos y a su vez haciendo trabajos.

Si pudiésemos hacer una foto fija de un momento en la organización podríamos comprobar como hay muchos ciclos abiertos y muchos flujos ejecutándose, donde las personas piden y hacen.

También hemos visto como para la consecución de los objetivos, los trabajos y pedidos no se circunscriben solamente a las personas que forman parte de la organización, sino que las fron-



terras de los mismos se extienden a otras personas que no forman parte de la misma, y cuyo concurso es necesario para alcanzar las metas.

ERRORES MÁS COMUNES QUE SE COMETEN AL EJECUTAR EL TRABAJO (CICLO Y FLUJO).

No sabemos pedir. Parece una evidencia, pero el hecho de pedir parece que en sí mismo está mal visto en algunas manifestaciones de nuestra cultura. Esto hace que muchas veces, en el trabajo de la organización, enfrentemos trabajos para los que no somos competentes o que podrían llevar a cabo otras personas con mayor eficiencia.

Esto también lo podemos observar en multitud de circunloquios que utilizamos cuando tenemos que pedir algo a otras personas y no lo hacemos: ... creo que sería importante... tal vez si hiciéramos esto... El patrón verbal correcto a la hora de hacer un pedido podría ser : podrías hacer esta tarea, te pido que hagas por mí este trabajo...

Lógicamente la forma de pedir está mediatizada por el poder del cargo o la posición que una persona tiene en la organización. Pero en todo caso, la realización de un pedido a otra persona tiene una carga transaccional (quid pro quo); cuando pedimos algo a otra persona debemos estar preparados para hacer una concesión, dar una contraprestación, estar dispuestos a hacer un trabajo como compensación... Por decirlo así, dentro de una organización debe haber cierto equilibrio en lo que los demás hacen por ti y lo que tú haces por los demás (si pides te obligas, si pides y no haces deterioras tu identidad).

El pedido no es explícito, lo hacemos desde nuestro contexto de obviedad. Muchos errores en la comunicación y en la realización del trabajo se derivan de que las personas operamos desde nuestro contexto de obviedad, esto significa que pensamos que lo que es conocido y obvio para nosotros, lo es para los demás. Pero realmente esto no funciona así, lo evidente y conocido para mí, no tiene porqué ser para ti. En este marco como líder has de velar para crear prácticas lingüísticas en las que las cosas se expliquen y pongan en claro sin lugar para dobles interpretaciones.

Veamos esto con ejemplos.

En una organización la persona A, quiere hacer un encargo a la persona B, pero no lo declara expresamente, la otra persona no lo entiende como tal porque la petición no ha sido clara.

A: Dadas las condiciones de las tareas acumuladas en nuestro servicio sería muy conveniente que realizásemos un nuevo contrato de servicio con la empresa X para sacar del atasco los expedientes.

B: Sí muy conveniente y además recomendable, dadas las incomodidades que estamos creando en nuestros usuarios.

En el contexto de obviedad de A está que ha realizado un pedido a B, pero B no lo ha entendido como tal, más bien ha escuchado una declaración genérica.

Pasadas unas semanas A, convoca a B, para ver el avance de las tareas pues ha habido nuevas



quejas de los usuarios. A pregunta a B, y B responde que ha tenido que resolver otras áreas y ha sido imposible atender a esta cuestión.

La consecuencia de todo esto es que A se molesta con B y se genera una mala relación que acaba afectando a los trabajos en los que A y B están comprometidas.

La labor de la persona que coordina o lidera un proyecto o una organización al observar esta situación sería la de ofrecer ayuda a A y B, mostrando verbalmente el compromiso con ambas partes, y ofreciéndose para ayudar a mejorar y crecer profesionalmente a ambas.

El patrón podría ser: he visto que en esta situación se ha producido un malentendido, os invito a tomar un café y a explicaros algunos trucos que aprendí en torno al contexto de obviedad y realización de pedidos... desde una conversación distendida, la persona que coordina, explica como se ha producido el error y las hace cómplices en su proceso de crecimiento profesional, ofreciéndose para seguir trabajando esta faceta, dándolas unas orientaciones prácticas para hacer un pedido (explícito, concreto, entendible, sincero...), e invitándolas a que cuando observen que se produzca una situación similar con otras personas de la organización, procedan a ayudarlas en un proceso de crecimiento continuo hacia el logro.

Se realiza el pedido pero no se pactan las condiciones de realización de lo que se ha pedido. En este caso B entiende que A le ha realizado un pedido consistente en la contratación de una empresa X para apoyar los trabajos.

B ha entendido que A le ha pedido que se ocupe de la contratación de trabajos con la empresa X, realiza los trabajos correspondientes de redacción de contrato, condiciones, servicios a prestar... al cabo del tiempo fijado se vuelven a reunir y vuelve a surgir un desencuentro porque los trabajos realizados por B no incluyen una serie de condiciones que A considera necesarias.

Lo que ha pasado es que A y B no pactaron las condiciones para realizar el contrato, de nuevo un fallo en el contexto de obviedad de las partes.

Observada la situación, de nuevo aparece el líder dispuesto a ayudar, poniendo de manifiesto que la parte que ha fallado es la referida a las condiciones del pedido. No se ha negociado correctamente. Finalmente se corrige esto y continúa el flujo de trabajo.

Surge un imprevisto que impide que el trabajo se pueda realizar correctamente en las condiciones pactadas.

B comienza a realizar el trabajo y surge un imprevisto, el asesor jurídico se pone enfermo y no puede redactar el contrato... esta circunstancia impide la contratación y el inicio de los trabajos. Sin embargo B no se lo comunica a A.

Cumplido el plazo para la entrega del trabajo A reclama a B el trabajo. B le contesta que el trabajo no está concluido porque ha habido un problema. A se enoja y se inicia una fuerte discusión.

Veamos que ha pasado aquí. Realmente ha habido una circunstancia que ha impedido que el trabajo se haya realizado conforme a lo pactado, pero cuando esta circunstancia se produjo, B



debió comunicárselo a A y no lo hizo. En consecuencia se ha generado un problema que genera: pérdida de tiempo y energía, conflicto, situación emocional negativa...

La persona que coordina convoca a las partes y les muestra el camino a seguir cuando esto se vuelva a producir. Pide que en esta circunstancia, cuando surja un imprevisto achacable a circunstancias externas, se proceda a la renegociación de las condiciones del pedido, siguiendo el siguiente patrón verbal: se ha producido un imprevisto, podemos renegociar las condiciones del pedido...

A esta figura la denominamos renegociación, y ha de ser manejada cuando el incumplimiento surge por una circunstancia excepcional, de otra manera puede ser entendida como una mala excusa y deteriorar la confianza y la cooperación hacia el logro entre las personas de la organización.

Las excusas en la organización. La persona que lidera ha de velar por aniquilar las excusas en el trabajo de la organización, cuando las excusas se multiplican como escudo para amortiguar el incumplimiento de los compromisos, la organización se debilita. Cuando observamos una organización que sus miembros no cumplen y se excusan continuamente pierden todo crédito y capacidad de acción con terceros.

Llegada la fecha de entrega A reclama a B y B no tiene terminado el trabajo, utiliza la excusa de que su hermano ha estado enfermo. A lo acepta pero sabe que se trata de una excusa, aumenta la desconfianza sobre B y pierde la confianza. Aquí se genera una anomalía que termina enquistándose en el tiempo y dañando a la organización en su conjunto.

Esto es observado por la persona que coordina o lidera, llama en privado a B y pone en práctica el siguiente patrón conversacional: haber incumplido con tu trabajo es una falla importante, pero lo es más aún poner una excusa. Todo esto daña tu identidad y tu proceso de crecimiento profesional que está siendo muy bueno. Para reforzarte te propongo que te dirijas a A y que le digas: sé que te he fallado, y con ello te he generado un importante perjuicio, te pido honestamente que te pueda resarcir haciendo algo que me pidas.

Siguiendo este patrón, A retoma la confianza en B y se recompone la confianza.

La persona que coordina o lidera ha de ser implacable con las excusas, para ello puede desarrollar varias estrategias: por ejemplo elaborar un cartel en el que se pongan en evidencia las excusas, un rótulo visible con la lectura: organización libre de excusas.... Sin personalizar, ha de hacer visibles las excusas para que todos las reconozcan como un hábito nocivo.

Cumplida la fecha de entrega, el proveedor entrega al cliente y no espera la declaración de satisfacción o insatisfacción por parte de éste.

Este error es muy común en el trabajo de las organizaciones, y especialmente cuando hacemos un pedido para los miembros de nuestro equipo, clientes, seguidores... Es como si se diera aquí por concluido el flujo del trabajo y no es así.

Llegada la fecha de entrega B entrega a A el trabajo, declara que está terminado y entiende que ya está concluido el proceso. Días después, A evalúa lo realizado y observa varios defectos.

Unidad 7

El Nivel de Excelencia de las Relaciones Internas. El mapa de Coordinación del trabajo.



Ante esta reclamación A y B generan una discusión.

Ante esta situación la persona que coordina o lidera vela porque las personas de su organización rematen correctamente los ciclos de trabajo, siguiendo el siguiente patrón verbal: un trabajo no estará concluido hasta que no se compruebe que está realizado correctamente respecto a las condiciones pactadas. En caso contrario, el proveedor tendrá que atender los requerimientos necesarios para rematar correctamente el trabajo.

En la organización debe ser algo muy excepcional que el trabajo llegue defectuoso a esta última fase, porque ello se traducirá en el freno hacia el logro. Será necesario una comunicación intermedia (tanto más intensa cuanto más sea la importancia de la tarea), para que no lleguen hasta el final los errores o los incumplimientos.

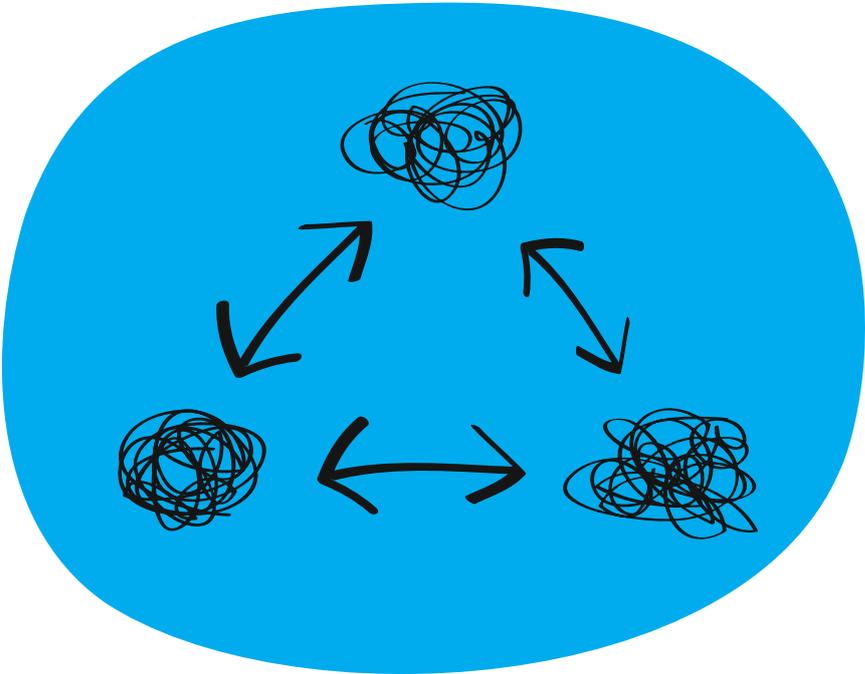
Cuando excepcionalmente, se ha producido una entrega defectuosa, el ciclo de trabajo se vuelve a iniciar, partiendo de la repetición del pedido.

El ciclo de trabajo siempre ha de concluir con la declaración de la satisfacción por parte del cliente, siguiendo el siguiente patrón verbal: A, ya he concluido mi trabajo, aquí lo tienes, puedes evaluar si es satisfactorio... B, efectivamente, aquí está, estoy conforme.

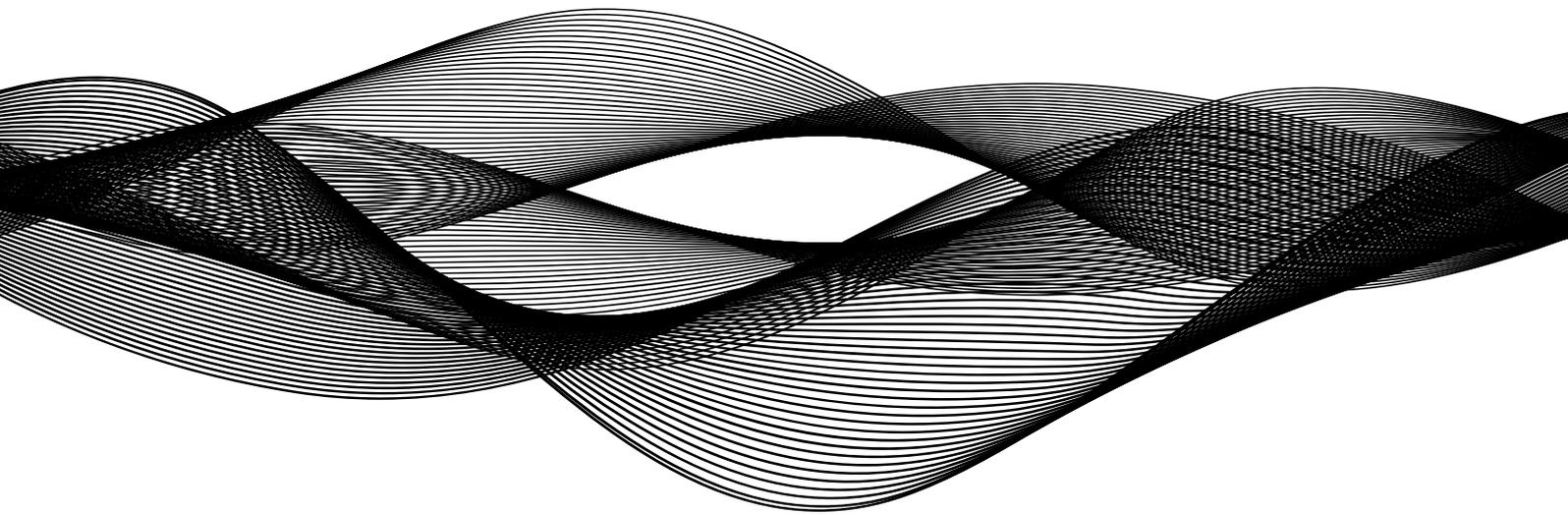
En caso contrario el patrón verbal sería: A, analizado el trabajo hay cosas que están mal... B, por favor señálame las anomalías y dime en que tiempo quieres que te las subsane...

Como vemos, en todo este proceso, la persona que coordina o lidera tiene un trabajo esencial, consistente en ayudar al equipo a ser excelente para alcanzar el logro, la misión. Y esto ha de hacerlo creando prácticas e implantándolas en las personas para que puedan imitarlas, creando una cultura en la que todos reconocen la tarea de la persona coordinadora o líder como un facilitadora y entrenadora hacia el éxito colectivo.

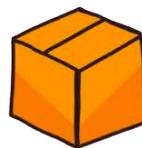
La persona que coordina o lidera no podría realizar la tarea de vigilar por la excelencia del trabajo convirtiéndose en evaluadora y supervisora de todas las tareas, terminaría abrumada por ellas, la persona líder porta este estilo y lo cultiva para que los demás aprendan de sus prácticas.



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



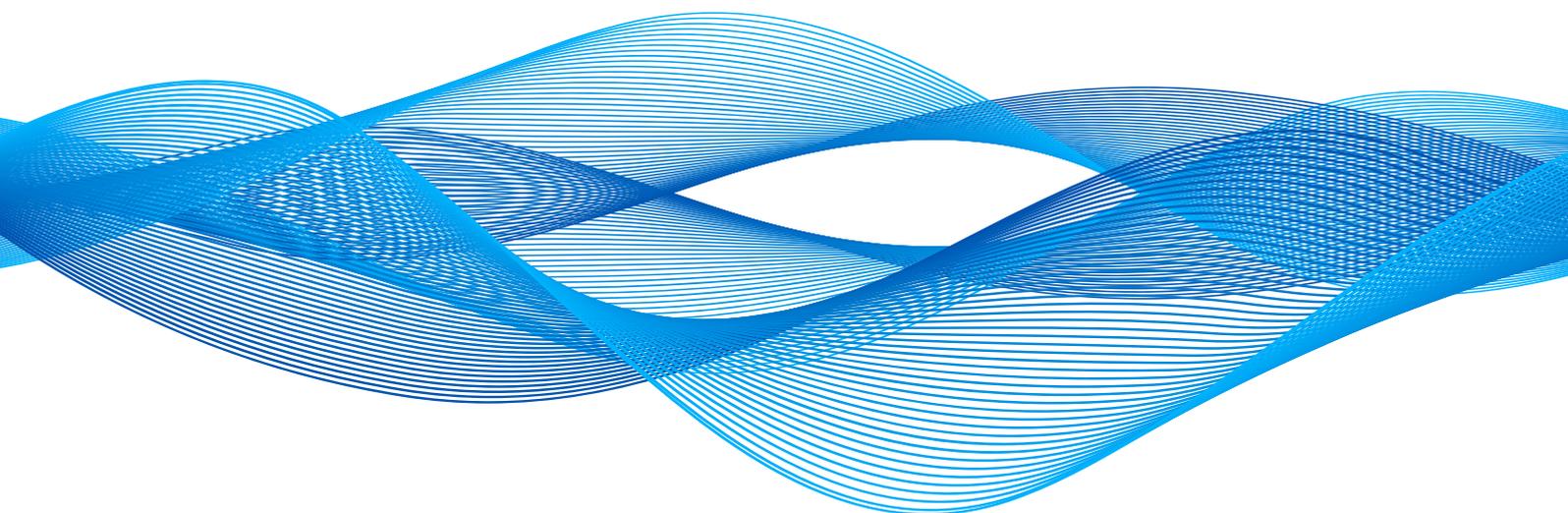
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

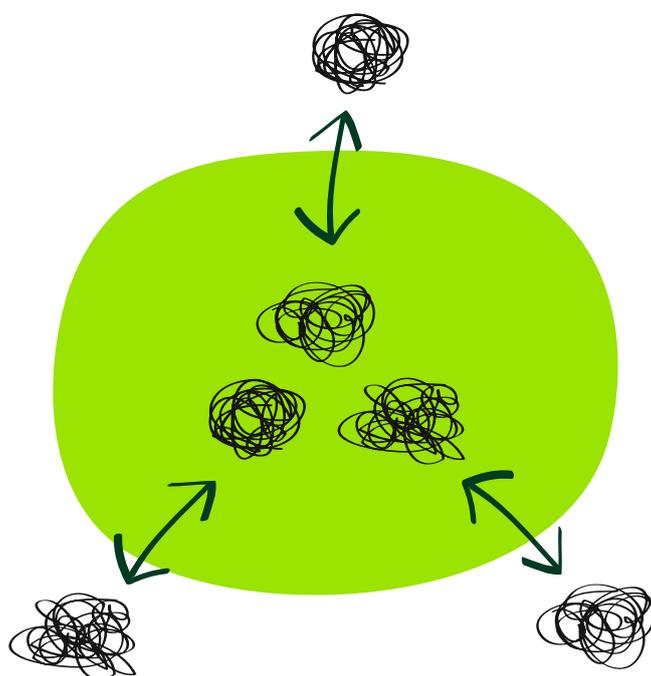


UNIDAD 8

EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LAS
RELACIONES EXTERNAS.
EL MAPA DE ALIANZAS.

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS.

Nuestra vida individual, proyectos vitales, emprendimientos y tareas de liderazgo y dirección; nos exige trabajar con dedicación en una red alianzas, relaciones y compromisos con otras personas. Tu mayor activo son tus relaciones, pues como seres humanos no somos autosuficientes y necesitamos de otros.

Este trabajo es muy importante, y por tanto debe estar monitorizado de tal manera que en cada momento puedas testar la salud y fortaleza de tus relaciones y las de tu organización.

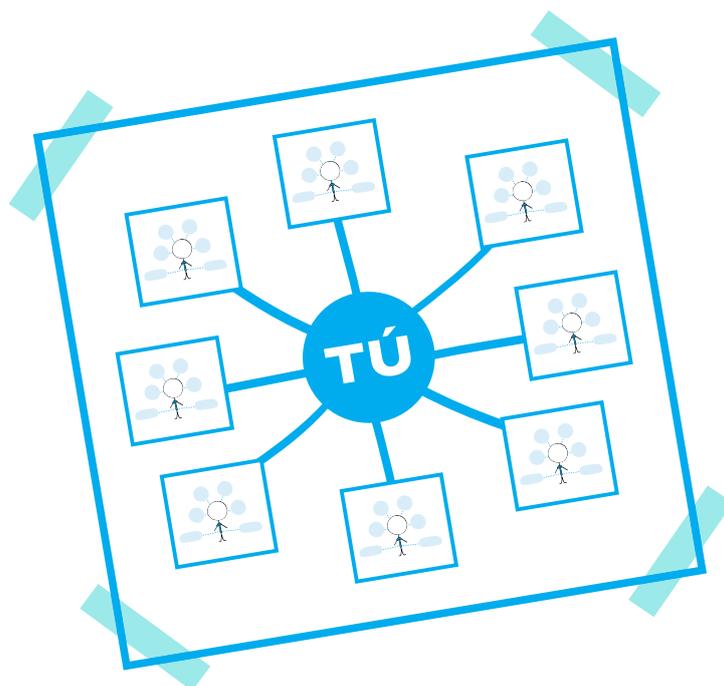
Todas las tareas relacionadas con el emprendimiento, el liderazgo y la efectividad personal, pasan por congregarse a una comunidad de personas en el tiempo en torno a un propósito común.

Las competencias y las destrezas para crear un vínculo con otra persona para que pase a formar parte de tu red de relaciones son básicas: declarar, prometer, pedir, ofrecer. Y este es su patrón conversacional básico: declaro que quiero hacer esto..... y te invito a formar parte. Para ello te pido que hagas esto y a cambio te daré esto otro....

Este juego funciona cuando existe confianza, y ésta se crea cuando se cumplen a rajatabla los compromisos adquiridos en el conversar.

Nuestra efectividad personal se mueve en torno a la realización de compromisos, cumplirlos, y velar para que la contraparte también lo haga.

Queda claro que llevar a cabo nuestros proyectos, emprender, y liderar se basan en una tarea conversacional de la que derivan actividades y responsabilidades, al hacernos cargo de los compromisos que se contraen al hablar.





INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

En nuestro plano personal, en nuestros proyectos vitales, los trabajos que llevamos a cabo en el seno de organizaciones o equipos, necesitamos sistematizar, monitorizar y visualizar el conjunto de relaciones y alianzas que tenemos, dentro de un esquema organizado; al objeto de optimizar las sinergias que de ellas se derivan. Para ello vamos a elaborar un esquema al objeto de tenerlo siempre presente, si es posible, representado en un mural.

El esquema que podemos llamar mapa, es siempre una obra en construcción, debe tener espacios para incorporar a nuevos aliados, y también para que salgan otros que no cumplen con nuestras expectativas.

Ten en cuenta que si generas compromisos tienes que cumplirlos y velar por que se cumplan (+ compromisos = + trabajo), por tanto tendrás que modularlos.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO ESTAS HERRAMIENTAS

Las principales utilidades que conseguirás trabajando las herramientas que te proponemos son las siguientes:

- ★ Establecer tu red de alianzas para hacer tu trabajo de manera más efectiva.
- ★ Descubrir la salud de tu red de alianzas (personales o de tu organización), sus debilidades y fortalezas. Elaboración de un diagnóstico preciso.
- ★ Hacer un plan de mejora y crecimiento de las alianzas, determinando las personas y organizaciones nuevas que debes incluir.
- ★ Elaborar una agenda de tareas y actividades para concretar el plan de mejora: contacto, solicitud de reunión, orden del día: declaración, pedido, promesa.
- ★ Llevar a cabo un plan de seguimiento de las conversaciones cuidando por el cumplimiento de los compromisos.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR TU RED DE ALIANZAS

En este apartado te mostraremos 4 herramientas con las que trabajar las alianzas de tu Organización; las que tiene en la actualidad y las que te gustaría incorporar.

El mapa de alianzas que diseñarás va a depender de la naturaleza de tu proyecto; será diferente si quieres dirigir una organización o empresa, un gobierno o desarrollar un proyecto vital.



HERRAMIENTA I. RELACIÓN DE ALIANZAS.

Haz una lista de personas u organizaciones que pertenecen o te gustaría que perteneciesen a tu red de alianzas.

Te puede ayudar clasificarlas utilizando los siguientes perfiles:

- ▶ Clientes.
- ▶ Socios.
- ▶ Prescriptores.
- ▶ Financiadores.
- ▶ Proveedores.
- ▶ Competencia.

Completa las siguientes tablas:

CLIENTES

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

PRESCRIPTORES

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

PROVEEDORES

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

SOCIOS

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

FINANCIADORES

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

COMPETENCIA

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____

NOMBRE _____



HERRAMIENTA 2.

RELACIÓN PRIORIZADA DE ALIANZAS.

Ahora te pedimos que priorices la relación de alianzas de la HERRAMIENTA 1 ordenando las alianzas identificadas de mayor a menor importancia para tu organización.

CLIENTES

1. _____
2. _____
3. _____

PRESCRIPTORES

1. _____
2. _____
3. _____

PROVEEDORES

1. _____
2. _____
3. _____

SOCIOS

1. _____
2. _____
3. _____

FINANCIADORES

1. _____
2. _____
3. _____

COMPETENCIA

1. _____
2. _____
3. _____



HERRAMIENTA 3.

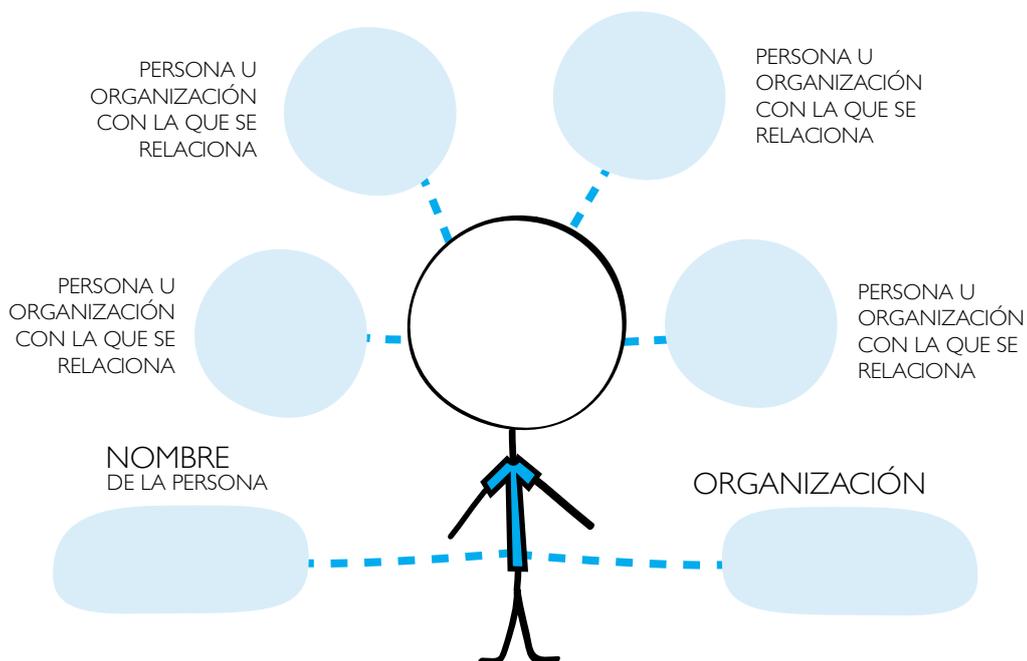
FICHA DE ANÁLISIS DE ALIANZAS.

A continuación, para cada una de las personas u organizaciones identificadas en las herramientas 1 y 2, rellena una ficha de análisis de alianzas.

Comienza por las personas u organizaciones que has identificado como más prioritarias.

Las nuevas alianzas que podamos ir descubriendo con el uso de esta herramienta las podremos incorporar a la relación de alianzas definida en la herramienta 1.

FICHA DE ANÁLISIS DE ALIANZAS



quiero que esta persona pertenezca a mi red de alianzas porque:

lo que gana esta persona por pertenecer a mi red de alianzas es:

los pedidos que he hecho o voy a hacer a esa persona son:

<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	marca si has hecho el pedido
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	marca si has hecho el pedido
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	marca si has hecho el pedido

considerando las personas con las que se relaciona este aliado, me interesaría que formasen parte de mi red de alianzas:



HERRAMIENTA 4. EL MAPA DE ALIANZAS.

Toma una cartulina grande y coloca en el centro un folio en el que has escrito previamente el nombre de tu organización y su misión.

Coloca alrededor de ese folio las fichas de las alianzas que has completado en la herramienta 3, configurando así tu mapa de alianzas.

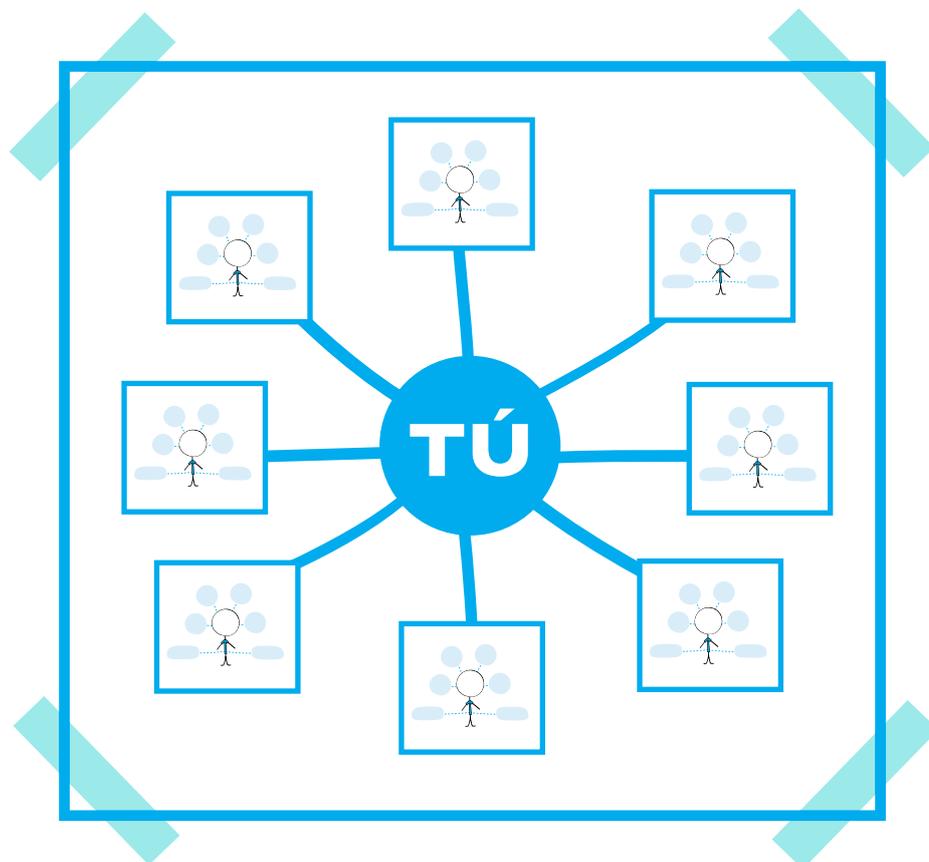
Analiza y reflexiona acerca del “mapa” final de tus alianzas: dónde están sus carencias, puntos débiles, puntos fuertes...Traza un plan para reforzarlo.

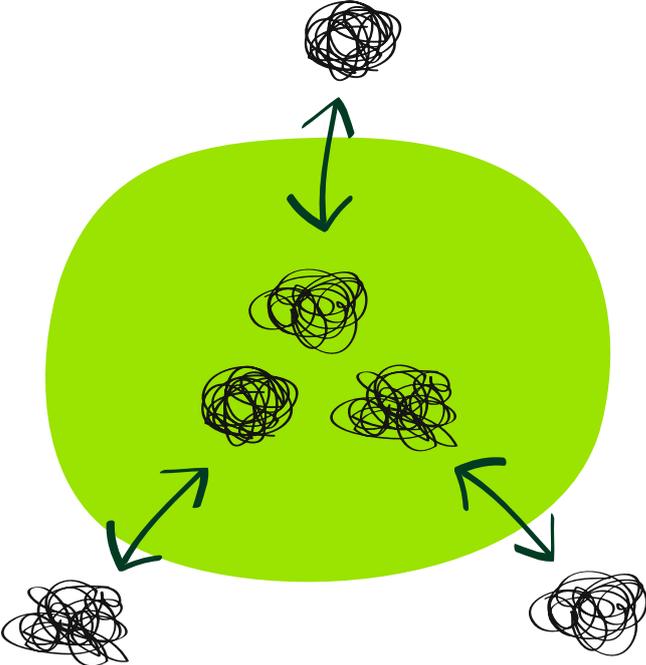
Pon el mapa en un lugar visible para ti y las personas de tu organización (si es el caso), revísalo y actualízalo permanentemente.

Confecciona tu agenda de trabajo velando por el conjunto de declaraciones, pedidos y promesas que derivan de las alianzas contraídas.

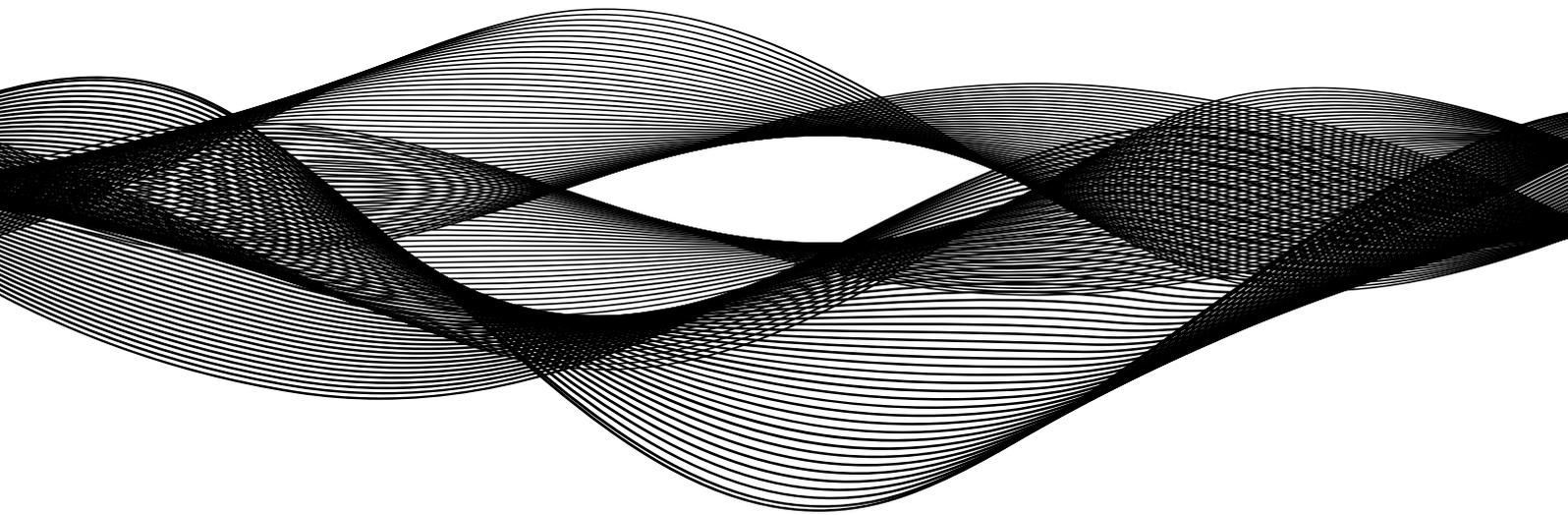
Y recuerda, tu mapa de alianzas es algo vivo, que cambia con tu organización y que debes cuidar y hacerlo crecer permanentemente.

MAPA DE ALIANZAS DE TU ORGANIZACIÓN





Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



UNIDAD 9

EL NIVEL DE EXCELENCIA DEL APRENDIZAJE
Y LA RENOVACIÓN. EL MAPA DE LA
INNOVACIÓN Y EL PROTOTIPADO

////////////////// **TEMA** ////////////////////
DE LA UNIDAD



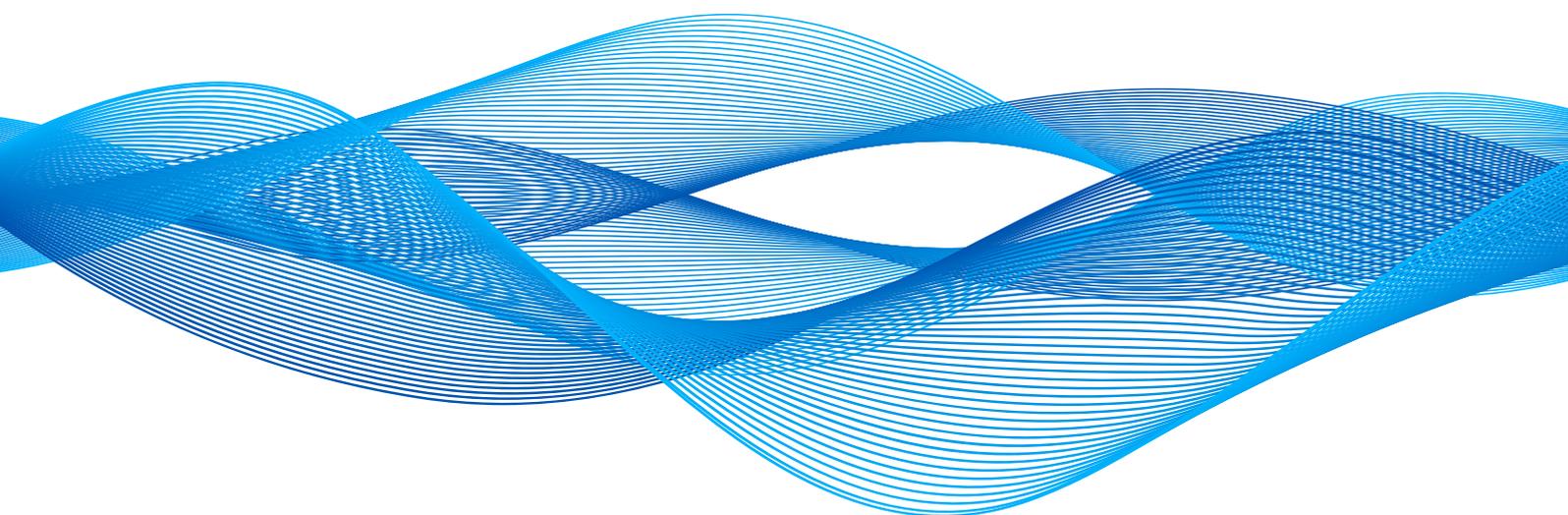
factorías
del conocimiento
CHOCO-ANDINO ECUADOR

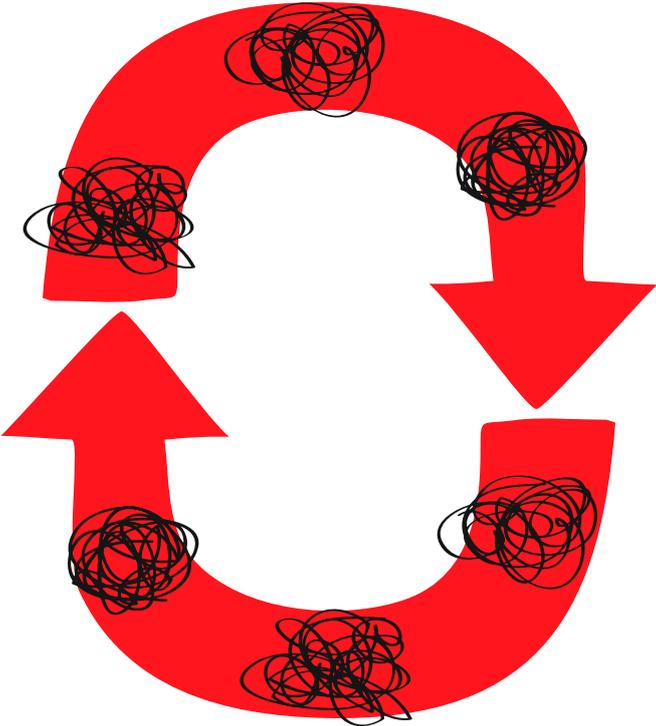


AEXCID
cooperación extremaña



Fundación
IMAYMANA







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

Para avanzar nuestros proyectos e iniciativas necesitamos renovarnos de manera permanente y aprender técnicas para hacer tangibles nuestras ofertas e innovaciones, siendo también imprescindible para el aprendizaje y renovación en el seno de los equipos y organizaciones en las que trabajamos. Para hacer esto posible es necesario propiciar una nueva cultura de trabajo basada en la participación activa en el diseño y desarrollo de prototipos, incluyendo en el proceso a las personas a las que van dirigidas nuestras ofertas y propuestas.

El trabajo que vamos a abordar consiste en desarrollar prácticas y espacios para que el fenómeno de la innovación y creación de nuevas ofertas ocurra a través de un proceso práctico de elaborar prototipos, generando procesos de aprendizaje y renovación permanente.

Con la realización del mapa de innovación y el prototipado, no sólo obtenemos un producto final, sino también un proceso de aprendizaje y crecimiento del conjunto de la organización que tendrá una materialización en forma de resultados.

El mapa de innovación y prototipado se representará gráficamente y tendrá presente en todo momento en forma de ficha para ayudarnos a realizar el trabajo de forma excelente y guiarnos por él.





INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

En el proceso de innovación y prototipado vamos a seguir unas pautas muy básicas a través de 5 pasos, cada uno de los cuales posee una herramienta para su desarrollo.

En el desarrollo del proceso de creación de un prototipo como actividad práctica que nos ayuda a aterrizar y materializar nuestros proyectos haciéndolos tangibles, en su desarrollo grupal se ponen en marcha y entrenan todas las competencias relacionadas con los 6 Dominios (escuchar, declarar, pedir, prometer) y 9 Niveles de excelencia (dirección, relaciones internas, relaciones externas, trabajo, renovación, aprendizaje, emocionalidad, planificación y evaluación).

Para que el aprendizaje de la innovación y el prototipado pasen a ser prácticas básicas en el desarrollo de tus proyectos, actividades y los de tu organización, es necesario que se conviertan en una práctica habitual que te ayudará a hacer una diferencia en lo que haces.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

Las principales utilidades que te ofrecen las herramientas son las siguientes:

- ★ Hacer visibles tus ofertas e innovaciones a tus clientes.
- ★ Hacer visible por anticipado el resultado y lo que producirás con tu proyecto.
- ★ Cohesionar al equipo y fortalecer los procesos de comunicación y coordinación.
- ★ Desarrollar procesos de innovación ajustando la producción de tu equipo u organización a las necesidades de los clientes.
- ★ Crear espacios emocionales expansivos a través de la participación.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL MAPA DE LA INNOVACIÓN Y EL PROTOTIPADO

En este apartado te mostraremos 5 herramientas que, sumadas, compondrán el mapa de innovación y prototipado.

Vemos algunas nociones básicas antes de comenzar con las herramientas:

- ★ Independientemente de las características de tu iniciativa o proyecto en cuestión, es susceptible de la elaboración de un prototipo con el que mostrarlo.
- ★ Da igual la naturaleza del proyecto o la organización (agricultura, ganadería, servicios, arte, cultura...). Piensa como puedes hacer tu proyecto tangible. Piensa en una prueba y hazla, de esta manera podemos hacer la oferta lo más real posible a otras personas, y saber si éstas van a aceptarla. Después muéstraselo. Una imagen vale más que mil palabras, un prototipo



más que diez mil imágenes.

- ★ Las palabras ayudan a comunicar una oferta al cliente, las imágenes impactan y generan emociones, las pruebas materiales (prototipos) en las que podemos ver materializado un futuro ofrecimiento influyen y movilizan a la acción.
- ★ El prototipo ayuda a que toda la tarea de construcción que has venido desarrollando sobre tu proyecto sea algo concreto para tus clientes.
 - ▶ Que la visión no sea un sueño sino una idea alcanzable.
 - ▶ Que la misión una realidad tangible.
 - ▶ Que el discurso y la narrativa los planos de una acción para conseguir algo concreto.
- ★ La elaboración de un prototipo ayuda a que las personas de un proyecto u organización vendan la organización a otras personas de fuera de la organización, mostrando su oferta y lo que hacen.
- ★ Dependiendo de la naturaleza del proyecto puedes acudir a las formas siguientes de representarlo:
 - ▶ **Prototipo:** primer ejemplar construido destinado a experimentar en la práctica ante el cliente sus características previas a su producción final o en serie.
 - ▶ **Rudimento:** modelo inicial, elemental, poco desarrollado, prototipo inicial.
 - ▶ **Boceto:** esbozo de una obra artística o singular, lo aplicamos también a cualquier prototipo que sólo tiene unos trazos elementales.
 - ▶ **Bosquejo:** plasmación aún vaga de una oferta, traza primera de cualquier producción donde se deja entrever el original.
 - ▶ **Maqueta:** representación en tres dimensiones de una oferta final, lo más fiel posible en su aspecto y proporciones al resultado final que vamos a ofrecer.
 - ▶ **Planos:** disposición final de una obra u oferta, representación de los aspectos en los que es visible la oferta final, proyección horizontal del resultado de trabajo (oferta).
 - ▶ **Modelo:** reproducción a escala reducida de aquello que se pretende ofrecer, muestra de un artículo exclusivo y original, reproducción a escala reducida de un mecanismo o estructura.
 - ▶ **Arquetipo:** prototipo ideal donde se puede ver el resultado del proyecto, versión última y definitiva, modelo terminado, modelo artístico ideal.
- ★ El prototipo puede fluctuar entre un modelo muy acabado que va a ser casi una réplica fiel de los resultados del proyecto, producto o servicio final tal y como lo podrá adquirir el cliente; y un rudimento, es decir, una representación de ese resultado en una fase aún muy inicial...
- ★ La representación puede variarr de algo muy tangible, por ejemplo: un modelo de bicicleta, hasta formatos mucho más conceptuales y de difícil representación (creación de una empresa, prestación de un servicio...). Independientemente del campo donde se ubique tu proyecto de liderazgo debes pensar primero en tu prototipo y después construirlo aunque sea en una fase muy inicial.

Unidad 9

El Nivel de excelencia del aprendizaje y la renovación.
El mapa de la innovación y el prototipado.



★ El prototipo también puede ser :

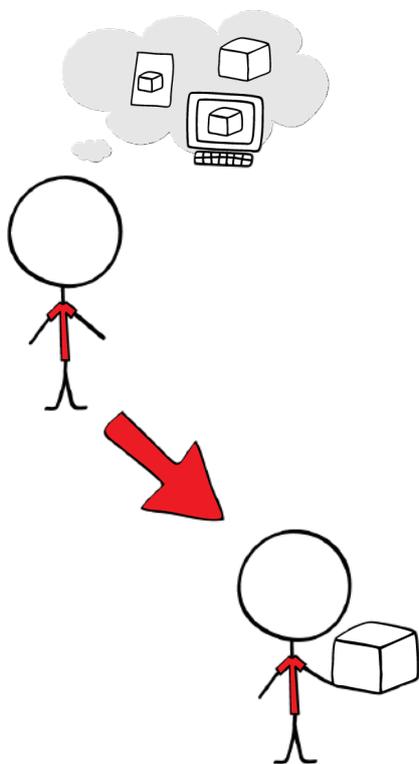
- ▶ Un video que muestre el logro donde nos encaminamos.
- ▶ Una presentación audiovisual.
- ▶ Una memoria con detalles e imágenes de adónde queremos llegar.
- ▶ Una representación gráfica de lo queremos conseguir.
- ▶ Una representación tridimensional.

HERRAMIENTA I.

DECIDE EL PROTOTIPO Y ELABORA LA PRIMERA VERSIÓN.

Indicaciones básicas: plantéate por ejemplo realizar un prototipo básico con los medios que tengas a tu alcance (papel, tijeras, plastilina, ordenador...), y realiza un bosquejo básico del mismo en menos de una hora. No importa que el resultado sea muy básico, quizá unos dibujos, esquemas, representación tridimensional, pegatinas...; lo que se te ocurra, lo importante es poner acción en este trabajo.

El primer prototipo te hará sentir que tu idea comienza a materializarse, que empieza a ser realidad, tu estado de ánimo cambia ya que puedes ver realizado y proyectado en el futuro tu proyecto, esto a su vez genera energía y te moviliza.



DESCRIBE QUÉ PROTOTIPO HARÁS.

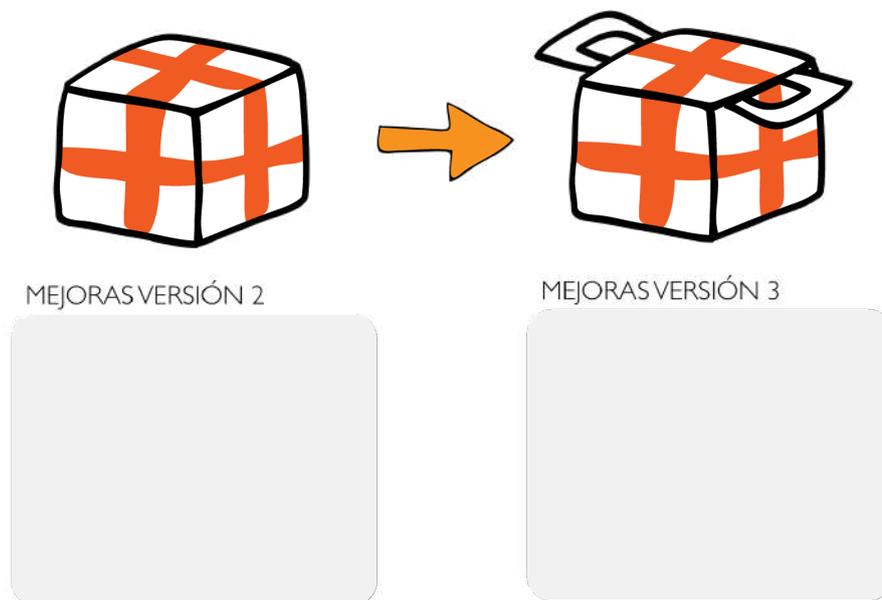
HAZ UN BOSQUEJO RÁPIDO. TIEMPO MÁXIMO 15 MINS.

DI QUÉ PASOS VAS A SEGUIR Y QUÉ NECESITAS.



HERRAMIENTA 2.

ELABORAMOS DOS VERSIONES MEJORADAS DEL PROTOTIPO.



Sobre la primera versión del prototipo define dos versiones más hasta acercarte a un modelo más terminado que puedas mostrar.

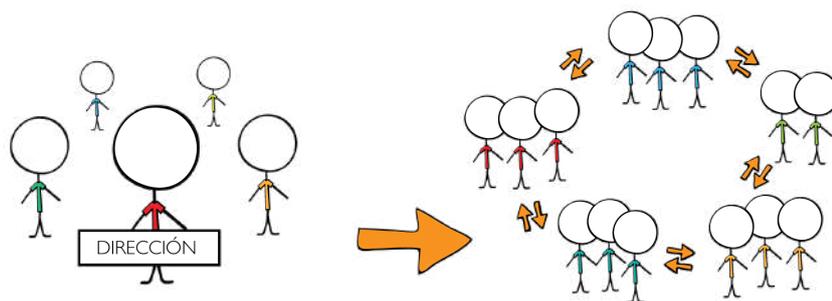
Observarás que en el proceso de mejora del prototipo tu nivel de energía aumentará paulatinamente y sentirás un deseo de comenzar a mostrar el prototipo a las personas a las que está dirigido o a tus clientes, porque él expresa mejor que tus palabras la fuerza de tu proyecto.

HERRAMIENTA 3.

ELABORAMOS UNA NUEVA VERSIÓN DEL PROTOTIPO PUDIENDO SOLICITAR AYUDA A OTRAS PERSONAS (EQUIPO, ORGANIZACIÓN...).

El ejercicio será mucho más rico cuando involucres a un mayor número de personas, por eso te propongo que realices este trabajo invitando a un grupo de personas e implicándolas en la tarea para hacerlo en equipo.

El trabajo del prototipado te brinda una oportunidad especial para que cada persona dé lo mejor de sí misma, haciendo lo que más le guste y donde se encuentra más cómoda. Por ejemplo: Juan, tú eres muy bueno modelando podrías hacer... Antonia eres buena dibujando... Luis con el ordenador...



DECLARACIÓN: VAMOS A HACER EL PROTOTIPO ENTRE TODOS.

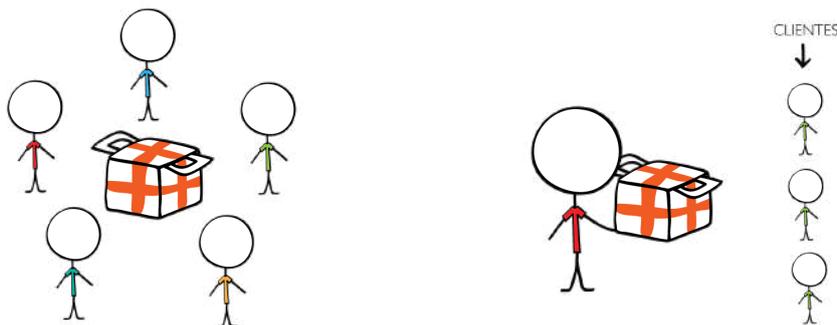
PLANIFICACIÓN: QUÉ VA A HACER CADA ÁREA Y PERSONA.

HERRAMIENTA 4.

SE CREA EL PROTOTIPO Y SE MUESTRA A LOS CLIENTES.

Haz las versiones que sean precisas del prototipo, hasta que consideres que es operativo y tiene un grado de desarrollo óptimo para mostrarlo. A partir de aquí comienza a moverlo entre las personas a las que va dirigido o los clientes, socios, prescriptores, financiadores... para que conozcan el proyecto, la iniciativa, nueva oferta...; buscando la implicación del mayor número posible de personas.

Planeamos una ronda de reuniones con clientes, socios... para que nos hagan aportes y mejoras al prototipo.



CREAMOS EL PROTOTIPO.

SE LO MOSTRAMOS A LOS CLIENTES.

CLIENTE 1:

CLIENTE 2:

CLIENTE 3:

CLIENTE 4:

CLIENTE 5:

CLIENTE 6:

El prototipo permite:

- ▶ Que los clientes o personas a las que va dirigido vean anticipadamente los resultados que producirá el trabajo.
- ▶ Que se descubran oportunidades en la oferta.
- ▶ Adhesiones al proyecto.
- ▶ Explicar y comunicar el proyecto en la práctica.
- ▶ Crear identidad (que los demás hablen bien del proyecto).
- ▶ Ir creando y ampliando la necesidad que cubre la oferta.
- ▶ Preparar a los clientes para que conozcan y acepten la oferta.

Como no muestres cosas tangibles a las personas a las que diriges tus ofertas, con toda probabilidad no verán la ventaja de la oferta que estás haciendo. Lo que es obvio e importante para ti, no lo es para los demás. El prototipo ayuda a conectar el problema con la solución.

Ten en cuenta que las personas operamos desde nuestro contexto de obviedad, dicho de otra manera, una cosa que es obvia para mi, para ti no tiene porqué serlo. El prototipo te ayuda para que el cliente vea lo que estás mostrando sin necesidad de interpretaciones.

Además de ayuda indispensable para la venta, el prototipo posibilita que el proyecto avance y se vaya materializando.

Hacer un prototipo es cosa de equipo, no es una tarea de solitarios.

La realización del prototipo y la innovación son elementos que están íntimamente relacionados, la innovación ocurre en la práctica cuando estamos ideando o manipulando objetos, ideas, conceptos... y enfocándolos a la solución de un problema práctico. La innovación surge trabajando en la elaboración del prototipo.

Prototipar va más allá de crear objetos o diseñar cosas. Se trata de una nueva cultura de trabajo en la organización, por lo que hay que diseñar conversaciones, tiempos, actividades y espacios para que la gente haga de manera práctica, combine, experimente, haga pruebas... Todo esto puedes canalizarlo e instrumentalizarlo en el trabajo con el equipo: instituyendo la tarea del prototipado, lo puedes llamar el “taller de los prototipos” o “la actividad de los prototipos”. Esta labor se ha de centrar en la ideación de prototipos, construcción, mejora, evaluación y mejora permanente. Tu labor como líder consistirá en promover esto, generar hábitos de trabajo proactivos, estimular, perseverar y cuidar permanentemente el estado de ánimo de las personas.

El éxito está en probar, probar, probar...; también en el ensayo y error ; equivocarnos y aprender de las equivocaciones.

Unidad 9

El Nivel de excelencia del aprendizaje y la renovación.
El mapa de la innovación y el prototipado.



HERRAMIENTA 5.

INCORPORAMOS LOS APORTES REALIZADOS POR LAS PERSONAS A LAS QUE ESTÁ DIRIGIDO O A LOS CLIENTES.

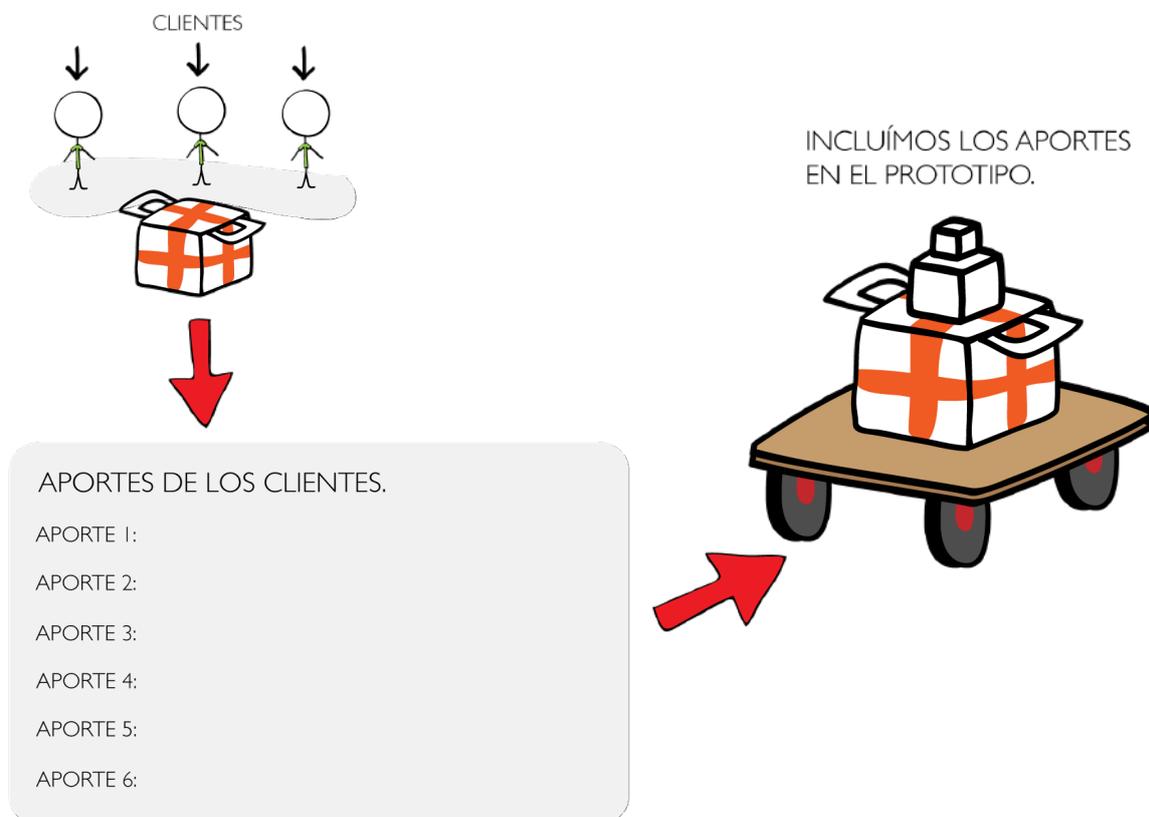
La mayor garantía de éxito de un producto o servicio es que las personas a las que está dirigido o el cliente final participen en su diseño desde el principio, de esta manera garantizaremos que lo que vamos a ofrecer se ajusta a sus gustos y necesidades.

- ▶ Si el cliente se siente parte del proceso de creación de la oferta que tiene que comprar, recomendar, financiar...; también es más propenso a adquirir la oferta o a ser parte de ella.
- ▶ El cliente se verá reflejado en el producto final y artífice o participe del mismo, lo verá como algo propio.
- ▶ El cliente verá como la adquisición de la oferta le resuelve problemas que tenía planteados.

Para que continúes evolucionando tu prototipo, la mejor estrategia es que, al igual que has implicado a todo tu equipo, lo hagas con tus clientes.

Valiéndote del primer prototipo, reúnete con tus clientes e inicia una conversación en la siguiente lógica: me gustaría que conocieses el proyecto en que estoy trabajando y que está dirigido a ti, para ello te traigo una muestra... Una vez que lo has visto, me gustaría que me dijese si se satisface... y por favor, me comentes las mejoras que consideres que se deben realizar...

Recogemos los aportes de los clientes y los incorporamos al prototipo.





De esta manera estás convirtiendo a tus clientes en tus mejores aliados para perfeccionar tu proyecto, con la garantía de que son ellos los que están decidiendo cómo quieren que sea lo que les vas a ofrecer, y por tanto están dispuestos a aceptar. Además, ¡Es gratis!

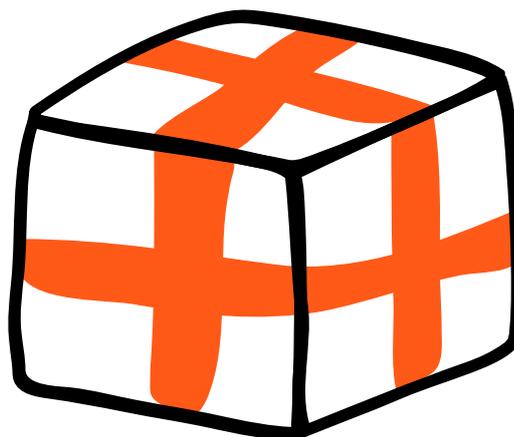
Conforme se va evolucionando el prototipo con los aportes de los clientes, el proyecto se va mejorando y ajustando a sus necesidades, expectativas y deseos.

Paso a paso, el prototipo se está convirtiendo en una forma sencilla y atractiva de construir el proyecto y llegar a los clientes, ahorrándonos muchos esfuerzos y convirtiéndonos en personas influyentes.

En el proceso de mostrar el prototipo y pedir mejoras a los clientes, pon en funcionamiento todo lo aprendido en materia de escucha activa, no te enojas con las propuestas de cambio que hacen los clientes, no intentes convencerlos de lo contrario. Piensa que es un aporte valioso porque el proyecto no tienes que “comprarlo” tú, sino tus clientes, ahí es donde radica el éxito y por tanto el esfuerzo.

En función del grado de maduración del prototipo hasta llegar al producto final terminado, el éxito está en función de los aportes que incorpores y el máximo grado de evolución, por lo que este ejercicio podrás repetirlo cuantas veces sean necesarias, siguiendo este patrón conversacional: los cambios que me indicaste mejoran sustancialmente el proyecto, nuestro equipo los ha incluido y aquí traigo de nuevo el prototipo... me podrías dar tu opinión ahora... ¿estarías dispuesto a sumarte al proyecto?... ¿estarías dispuesto a adquirir esta oferta?...

Podremos repetir el ejercicio hasta que los clientes digan: lo acepto... me sumo al proyecto... lo compro...





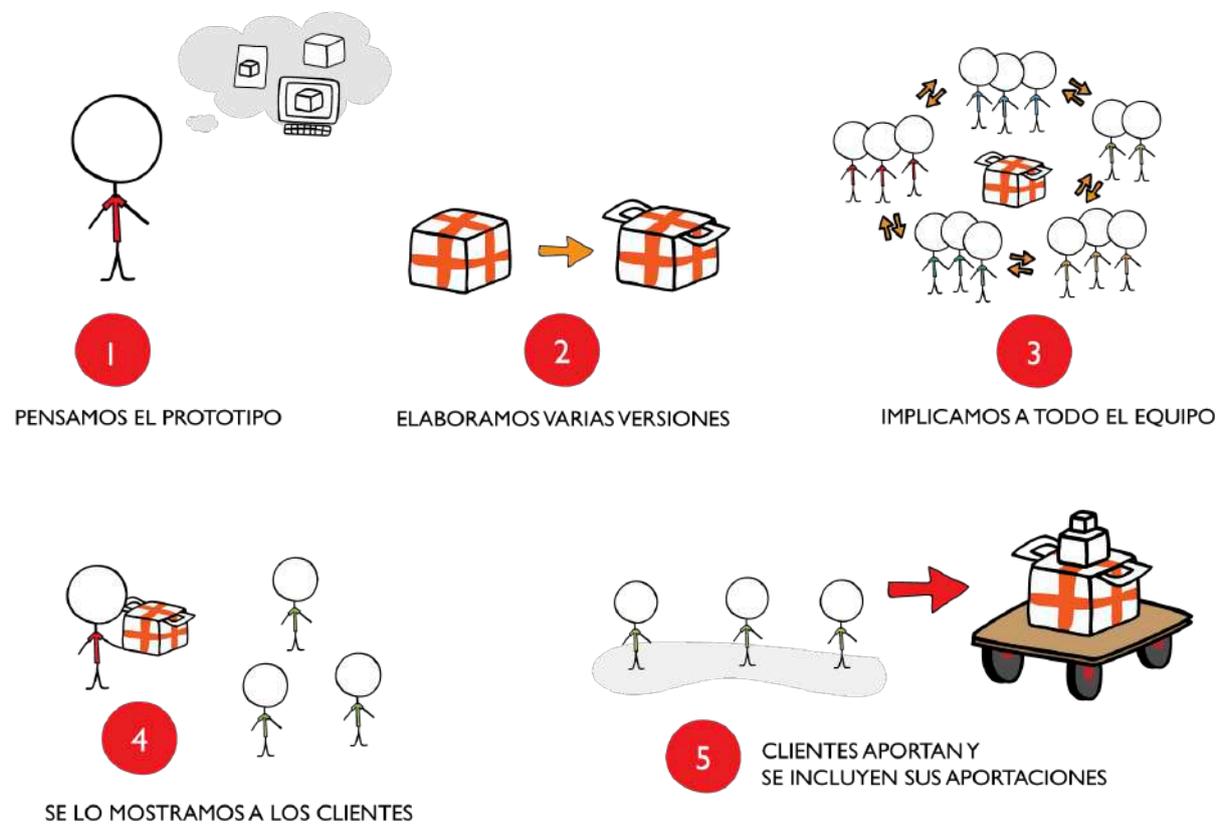
HERRAMIENTA 6.

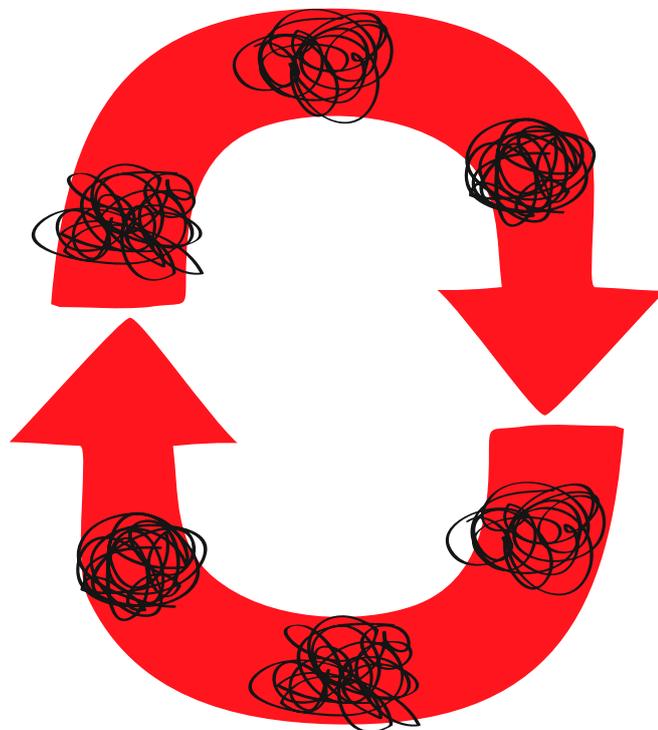
MAPA DE LA INNOVACIÓN Y EL PROTOTIPADO.

Unimos las 5 herramientas anteriores en una sola y formamos el mapa de la Innovación y el prototipado.

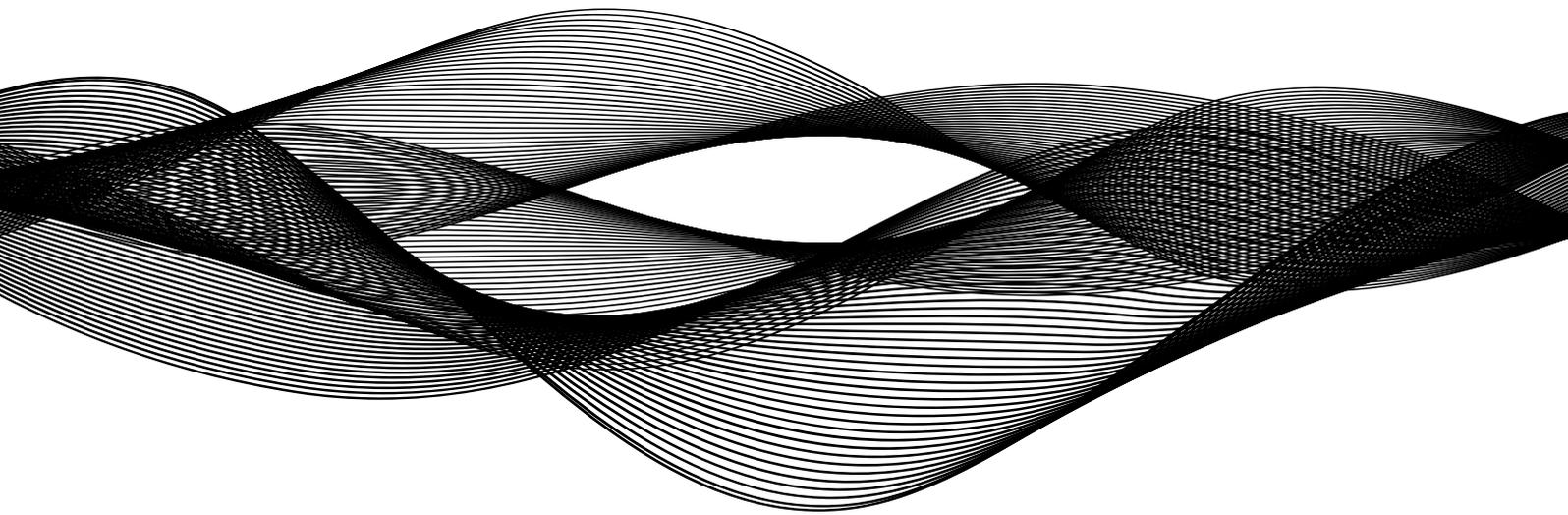
Se lo entregamos a cada persona de la organización, lo ponemos en un lugar visible y lo utilizamos para convocar a las personas cuando pierdan el rumbo o el sentido de la orientación en lo que hacen.

El mapa de la innovación y el prototipado es intemporal y tiene validez universal.





Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



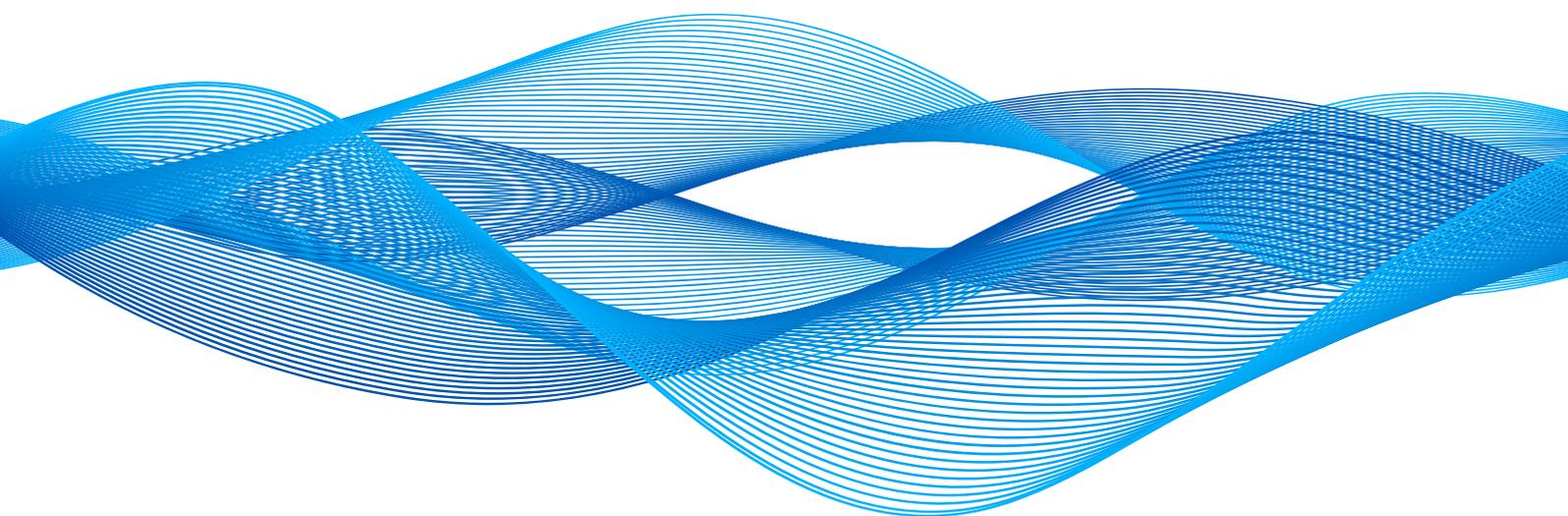
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

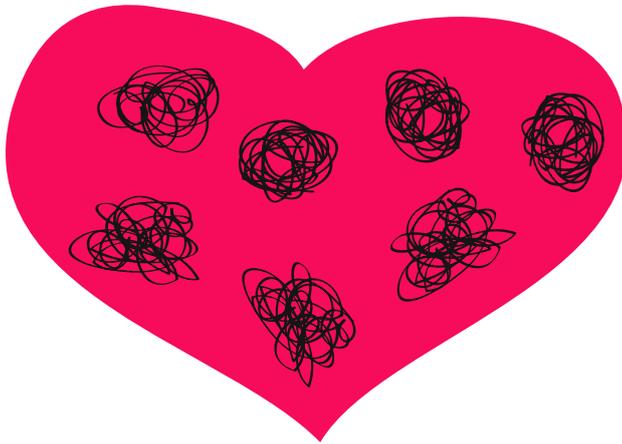


UNIDAD 10

EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LA
EMOCIONALIDAD. EL MAPA DEL MANEJO DE
LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO.

////////// TEMA //////////
DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS

Las personas y las organizaciones de las que formamos parte necesitamos desarrollar espacios emocionales positivos y expansivos para poder desplegar todo nuestro potencial. Para hacerlo posible es necesario trabajar sobre las emociones y los estados de ánimo de las personas desde dos puntos de vista: intrapersonal (gestión de las emociones propias) e interpersonal (gestión de las emociones en la relación con otras personas).

El trabajo que vamos a abordar consiste en desarrollar prácticas y espacios para ayudarte a trabajar con las emociones propias y de otros en la creación de estados de ánimo propicios que se traduzcan en la producción de resultados y el crecimiento personal, de tu equipo, organización...

Con la realización del mapa del Manejo de las Emociones y los Estados de Ánimo, no sólo obtenemos un producto final, sino también un proceso de aprendizaje y crecimiento.

El mapa del manejo de las emociones y los estados de ánimo se puede representar gráficamente para ayudarnos a realizar el trabajo de forma excelente.

MAPA DE MANEJO DE LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

1 APRENDER A RECONOCER LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

MIS EMOCIONES

AMBICIÓN

CONFIANZA

RESOLUCIÓN

RESIGNACIÓN

DESCONFIANZA

RESENTIMIENTO

LAS EMOCIONES DE MI ORGANIZACIÓN

AMBICIÓN

CONFIANZA

RESOLUCIÓN

RESIGNACIÓN

DESCONFIANZA

RESENTIMIENTO

MI ESTADO DE ÁNIMO ES:

EL ESTADO DE ÁNIMO DE MI ORGANIZACIÓN ES:

2 CAMBIAMOS EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA ORGANIZACIÓN CAMBIANDO LAS CONVERSACIONES

1. ESCUCHO EL SENTIDO DE LAS CONVERSACIONES

DETERMINO LA RELACIÓN +/- DE LAS CONVERSACIONES

/ /

2. PLAN PARA CAMBIAR LAS CONVERSACIONES DE - A +

ESCRIBO 3 FRASES EN +

3. VIGILANCIA PERMANENTE PARA CORREGIR LAS CONVERSACIONES

4 / 1

3 DISEÑO DE CONVERSACIONES PARA CREAR ESTADOS DE ÁNIMO +

AMBICIÓN!

ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **AMBICIÓN**

CONFIANZA!

ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **CONFIANZA**

RESOLUCIÓN!

ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **RESOLUCIÓN**



INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS

En el proceso de trabajar la emocionalidad y los estados de ánimo vamos a seguir unas pautas muy básicas a través de 5 pasos, cada uno de los cuales posee una herramienta para su desarrollo.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS.

Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Construir una fortaleza emocional que te permita abordar con garantía tus iniciativas y proyectos.
- ★ Aprender a identificar los estados de ánimo propios y de las personas de la organización.
- ★ Desarrollar un entrenamiento práctico para trabajar y gestionar las emociones y los estados de ánimo propios y de las personas de la organización.
- ★ Diseñar y llevar a la práctica conversaciones para crear emociones y estado de ánimo positivos.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL MAPA DE LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

Algunas nociones básicas antes de comenzar con las herramientas.

Antes de pretender gestionar las emociones ajenas debemos aprender a gestionar las nuestras.

Hemos referido que las habilidades del liderazgo tienen que ver con la gestión personal de uno mismo (antes de liderar a otros debemos aprender a liderarnos a nosotros mismos), y con la gestión de otras personas.

La inteligencia intrapersonal, que constituye el conjunto de destrezas necesarias para el auto-liderazgo, se basa en habilidades internas, de autoconocimiento y autogestión. Es el sustento para autorregularnos y conducirnos a nosotros mismos al logro; y las habilidades sociales para influir, persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

La Inteligencia interpersonal, constituye las destrezas externas, de relación, esencial para mover a otras personas, nos garantiza que podamos hacer que un grupo humano dé lo mejor de sí para conseguir un logro.

Para el ejercicio del liderazgo y la dirección es esencial el desarrollo de la inteligencia emocional que implica la gestión de uno mismo y la de una organización, seguidores o equipo de personas. Buena parte del trabajo pasa por manejar con eficiencia los estados de ánimo y las emociones de las personas, como fuente de energía que mueve la acción hacia el logro.



Primer paso. Aprender a reconocer emociones y sentimientos propios y ajenos.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. Es sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimo y emociones. Es esencial para motivarnos a nosotros mismos y motivar a otras personas, perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, controlar los impulsos, regular nuestros estados de ánimo, evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Trabajando la inteligencia intrapersonal.

Supone el trabajo con uno mismo para reconocer sus emociones y estados de ánimo y gestionarlos, y a su vez, desde esa experiencia, invitar al resto de personas de la organización a realizar y cultivar esos ejercicios. El primer paso es reconocer las emociones que nos pasan y ponerlas nombre, reinterpretarlas y reorientarlas.

El sentido de este trabajo es lograr la autoconciencia, control emocional modificando la manifestación de la emoción, y desarrollar capacidades para motivarse y motivar a los demás. Todo ello se logra a través de una disciplina personal.

Gestionar las emociones es gestionar la energía de la organización.

Las emociones en esencia son energía que bien canalizada puede suponer el combustible para hacer realidad un logro, o por el contrario, pueden ser un elemento reactivo que impida cualquier avance del grupo. Una de las tareas esenciales en el trabajo del liderazgo dirección y gerencia se enfoca en vigilar y operar sobre las emociones y estado de ánimo de la organización para producir la máxima efectividad (reconociéndolos, identificándolos, potenciándolos, cambiándolos, amortiguándolos, conduciéndolos, gestionándolos, reconduciéndolos, modulándolos...).

Cómo ocurren los estados de ánimo y las emociones en las personas.

Los estados de ánimo y las emociones son fenómenos automáticos e involuntarios que nos ocurren sin que podamos hacer nada, es como la fiebre, lo importante es darnos cuenta de cómo pasa y qué técnicas podemos trabajar para potenciarlos (los positivos) o minimizar su impacto o neutralizarlos (los negativos).

- ★ Estados de ánimo positivos = acción.
- ★ Estados de ánimo negativos = inacción.

Esto lo puedes observar cuando te encuentras bloqueado por un estado de ánimo negativo, experimentarás como no tienes ganas de hacer nada y careces de impulso y empuje para avanzar en tu proyecto o iniciativa. Por el contrario cuando estás activado por una buena noticia, experimentarás que tu estado de ánimo cambia y esto te produce energía para ir más rápido.

Las funciones del líder se enfocan en mantener una actitud de motivación y proactividad con un grupo de personas para que las cosas ocurran, y esto pasa por el manejo de su propio estado de ánimo y emociones, y las de su equipo.

Nuestro cerebro funciona como una máquina que nunca para, podemos decir que está pro-

Unidad 10

El Nivel de excelencia de la emocionalidad.

El mapa del manejo de las emociones y los estados de ánimo.



duciendo pensamientos de manera permanente. La naturaleza de “estos pensamientos” regula nuestro nivel de energía:

- ★ Pensamientos positivos = energía, motivación, acción.
- ★ Pensamientos negativos = pasividad, desmotivación, inacción.

El trabajo del liderazgo, dirección y gerencia se enfoca a crear dominios emocionales positivos.

El ser humano tiene tres formas de conversar : consigo mismo, con otras personas y con el misterio de la vida (dios para las personas creyentes). Los estados de ánimo están en función de la naturaleza y el sentido de ese conversar.

Aprendiendo a reconocer las emociones y estados de ánimo personales y de las organizaciones.

Podemos definir una emoción como un sentimiento puntual que experimenta una persona acerca de las evaluaciones que hace del futuro. El estado de ánimo se crea cuando permanecen en el tiempo unas determinadas emociones (positivas o negativas).

EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS:

- ▶ Ambición: “evalúo que hay posibilidades futuras para mí en esto y estoy comprometido a hacer cosas para que esto ocurra”.
- ▶ Serenidad: “evalúo que permanentemente se estarán abriendo y cerrando posibilidades para mí, acepto esto, y estoy agradecido de la vida de que así sea”.
- ▶ Confianza: “evalúo que estás siendo sincero cuando me haces esta promesa”.
- ▶ Confianza en mí mismo: “tengo el juicio fundado que soy competente para actuar en este dominio”.
- ▶ Aceptación: “evalúo que hay posibilidades que no están abiertas aquí para mí, y lo acepto”.
- ▶ Asombro: “no sé qué está ocurriendo aquí, pero me gusta. Sospecho que abre posibilidades nuevas para mí”.
- ▶ Resolución: “estoy tomando acciones para concretar estas posibilidades que evalúo abiertas para mí”.

EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS:

- ▶ Resignación: “evalúo que nada va a mejorar esto, siempre ha sido así, siempre será así y no hay nada que hacer para que yo pueda cambiarlo”.
- ▶ Desesperanza: “no percibo sino posibilidades negativas para mí en esto: nada puede hacerse para mejorarlo”.
- ▶ Desconfianza: “evalúo que supones una amenaza para mí, y no estoy dispuesto a tener una conversación contigo o con otros para fundar este juicio”.
- ▶ Resentimiento: “evalúo que tú me has cerrado posibilidades en esto; te declaro responsable y estoy comprometido a no tener conversaciones contigo sobre esto en el futuro”.
- ▶ Confusión: “no sé qué está pasando aquí y no me gusta. No veo posibilidades para mí y,



además, no sé qué hacer”.

- ▶ Agobio: “evalúo que debo trabajar más y más rápido para cumplir con mis compromisos y evitar que se me cierren posibilidades en
- ▶ Arrogancia: “evalúo que no soy la persona más competente aquí, aunque no lo puedo fundamentar. Es así porque es obvio”.

Ahora obsérvate a ti mismo y piensa cuando avanzas con rapidez en la consecución de tus metas: ¿Cuándo estás triste o en ambientes de tristeza? ¿Cuándo estás alegre y con gente contenta? ¿Cuándo estás deprimido o con gente depresiva? ¿Cuándo estás resignado o con gente resignada? En todo momento piensa que los estados de ánimo no son inmutables y por tanto, se pueden modificar.

El trabajo central del liderazgo, la dirección y la gerencia es crear espacios emocionales positivos para que las personas y organizaciones se expandan.

Un espacio emocional expansivo, y por ende, la apertura hacia la creatividad, la innovación, el emprendimiento y los resultados positivos en nuestras actividades y las de nuestras organizaciones se logran cuando el sentido de las conversaciones son positivas (hablar en positivo), en una relación de 4/1 (cada cinco conversaciones en la organización 4 son en sentido positivo y 1 en negativo).

Como norma general, has de emplearte a fondo para alcanzar esta relación en las conversaciones que mantienes en tu vida, tus proyectos, actividades...; cambiando tus propias prácticas de conversar y las de tu gente. La organización se irá convirtiendo en más efectiva a medida que aumente la relación a favor de las conversaciones positivas.

- ▶ 1/4 (organización negativa = bajos resultados).
- ▶ 4/1 (organización positiva = óptimos resultados).

Se puede cambiar el pensamiento positivo por el negativo, se puede aprender a ser optimista, se puede aprender a cambiar los juicios y el estado de ánimo negativos, las personas no son inmutables en su negatividad y juicios por eso es necesario aplicar un conjunto de prácticas para crear espacios emocionales expansivos.

Trabajar los hábitos interpretativos para modificar las emociones.

Una misma circunstancia puede ser evaluada como positiva o negativa por dos personas o dos culturas diferentes, por ejemplo, la muerte, la pérdida de un amor, un fracaso empresarial. Lo bueno de esto es que los hábitos interpretativos podemos desaprenderlos y reaprenderlos para entrenar en la positividad y en la creación de espacios emocionales expansivos.

Los estados de ánimo definen la identidad y la productividad individual y organizacional.

Inconscientemente lo primero que detectamos al relacionarnos con otras personas es el estado de ánimo por el que están afectadas. Así mediante la observación de los estados de ánimo y las emociones definimos a otras personas de manera individual (persona alegre, triste, arrogante, resignada...). Nuestro cerebro guarda esa imagen emocional de cada persona y lo primero que hacemos cuando esa persona viene a nuestra memoria es la identificación de su estado de ánimo, incluso antes que su cara, así etiquetamos subconscientemente a las personas

Unidad 10

El Nivel de excelencia de la emocionalidad.

El mapa del manejo de las emociones y los estados de ánimo.



(la resignada, la triste, la alegre...). También el estado de ánimo define a grupos pequeños de personas (todos identificamos a familias bajo una misma marca emocional: familia alegre, triste, resentida...); e incluso a comunidades mucho más numerosas (los brasileños son alegres, los andaluces divertidos, los nórdicos serios...).

Los estados de ánimo de las personas tienen un campo de influencia que nos atrapa, como si de un imán o un campo eléctrico se tratase. El estado de ánimo es el virus que más rápidamente se contagia.

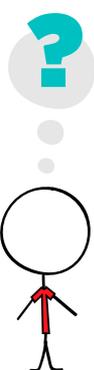
La persona que aspira a liderar convierte el trabajo sobre los estados de ánimo en una tarea perpetua de su vida, analiza sistemáticamente su estado de ánimo y el de otras personas para trabajar sobre él.

HERRAMIENTA I.

IDENTIFICA TUS EMOCIONES Y ESTADO DE ÁNIMO Y LOS DE TU ORGANIZACIÓN.

HERRAMIENTA I

APRENDER A RECONOCER LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO



MIS EMOCIONES

- AMBICIÓN
- CONFIANZA
- RESOLUCIÓN
- RESIGNACIÓN
- DESCONFIANZA
- RESENTIMIENTO



LAS EMOCIONES DE MI ORGANIZACIÓN

- AMBICIÓN
- CONFIANZA
- RESOLUCIÓN
- RESIGNACIÓN
- DESCONFIANZA
- RESENTIMIENTO



MI ESTADO DE ÁNIMO ES:

EL ESTADO DE ÁNIMO DE MI ORGANIZACIÓN ES:

Antes de comenzar a gestionar tus emociones y estados de ánimo y los de tu organización, es necesario que los observes, identifiques y clasifiques.

Una persona o una organización pueden tener emociones diferentes (positivas o negativas), dependiendo de lo duraderas que sean en el tiempo esas emociones y su signo, podemos decir que se crea un estado de ánimo. Por tanto el estado de ánimo individual o colectivo queda definido por la permanencia en el tiempo de las emociones positivas o negativas.



Indicaciones básicas: identifica cada una de las siguientes emociones que te ocurren en el día a día y relaciona cada una de ellas con una situación concreta:

- ▶ **Positivas:** ambición, confianza, resolución, etc...
- ▶ **Negativas:** resignación, desconfianza, resentimiento, etc...

A continuación haz lo mismo pero en el contexto de tu organización.

Finalmente define si tu estado de ánimo y el de tu organización es positivo o negativo, y qué emoción lo define mejor.

HERRAMIENTA 2.

CAMBIAMOS EL ESTADO DE ÁNIMO PROPIO Y EL DE LA ORGANIZACIÓN, CAMBIANDO LAS CONVERSACIONES.

Una vez que hemos aprendido a reconocer las emociones y el estado de ánimo de las personas de la organización es necesario desarrollar una serie de técnicas para cambiarlos, porque con el sólo hecho de identificarlos no vamos a producir acción ni resultados.

El objetivo es crear una organización 4/1 (4 conversaciones en sentido positivo por 1 que se produzca en sentido negativo).

Para hacerlo vamos a seguir 3 pasos.

Paso 1. Escuchando las conversaciones de la organización y descubriendo los estados de ánimo positivos (ambición, serenidad, confianza, aceptación, asombro, resolución); y los negativos (resignación, desesperanza, desconfianza, resentimiento, confusión, agobio, arrogancia). Para completar este paso puedes tomar como referencia la Herramienta 1.

Paso 2. Elaboración de un plan para cambiar las conversaciones de negativo a positivo. Escuchando las conversaciones donde emergen estados de ánimo negativos se diseñan otras para cambiarlos por estados de ánimo positivos, creando en ello una nueva forma de conversar y en la cultura de trabajo de la organización. Por ejemplo: cuando aparezca una conversación en negativo del tipo “todo nos sale mal y no hay solución”, opondré una en positivo del tipo “esto nos sirve de aprendizaje y nos abre un espacio para mejorar en el futuro”. Esta postura ofrece un espacio creativo y reinterpretativo de las conversaciones que genera un espacio de crecimiento personal y para el conjunto de personas de la organización.

En este paso es muy importante que diseñes un conjunto de conversaciones positivas para tenerlas memorizadas y oponerlas cuando aparezcan las conversaciones negativas.

Paso 3. Vigilancia permanente para trabajar el ámbito conversacional hasta interiorizarlo como hábito y práctica de trabajo en el día a día con las personas de la organización.

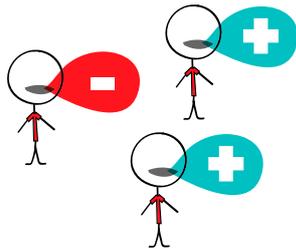


HERRAMIENTA 2

CAMBIAMOS EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA ORGANIZACIÓN CAMBIANDO LAS CONVERSACIONES



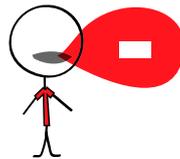
1. ESCUCHO EL SENTIDO DE LAS CONVERSACIONES



DETERMINO LA RELACIÓN +/- DE LAS CONVERSACIONES



2. PLAN PARA CAMBIAR LAS CONVERSACIONES DE - A +



ESCRIBO 3 FRASES EN +

3. VIGILANCIA PERMANENTE PARA CORREGIR LAS CONVERSACIONES



HERRAMIENTA 3.

DISEÑO DE CONVERSACIONES PARA CREAR ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS.

Vivir en positivo, crear ambientes de alta energía positiva, desarrollar espacios emocionales expansivos; constituye el ecosistema para producir resultados individuales y grupales. El signo de las emociones y del estado de ánimo de la organización determina sus posibilidades de desarrollo. Por eso es trascendental que desarrolles maestría en el diseño de conversaciones y en su materialización práctica cuando sea necesaria: para neutralizar las emociones negativas, para hacer frente a contratiempos, para inducir cambios, para “cargar las pilas” al equipo...

Para hacer esto posible has de diseñar tus propias conversaciones y construir tus frases de refuerzo para utilizarlas cuando sea necesario, al menos para crear ambición, confianza y resolución.

Ejemplos en los que te puedes inspirar para elaborar tus frases.

Para crear ambición:

- ▶ Todo está por hacer....
- ▶ Si nos lo proponemos podemos ser los primeros en...
- ▶ Pensemos en grande...
- ▶ Algo se está moviendo y podemos anticiparnos...



Para crear confianza:

- ▶ Juntos hemos hecho cosas muy importantes...
- ▶ Lo podemos conseguir...
- ▶ Confío en vosotros...
- ▶ Otros lo han hecho y nosotros podemos...

Para crear resolución.

- ▶ Hagámoslo ahora...
- ▶ Quedan prohibidas las excusas...
- ▶ Vale equivocarse...
- ▶ Adelante!!!

HERRAMIENTA 3

DISEÑO DE CONVERSACIONES PARA CREAR ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS



ESCRIBO 3 FRASES
PARA CREAR **AMBICIÓN**



ESCRIBO 3 FRASES
PARA CREAR **CONFIANZA**



ESCRIBO 3 FRASES
PARA CREAR **RESOLUCIÓN**





HERRAMIENTA 4.

MAPA DEL MANEJO DE LAS EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO.

Unimos las 3 herramientas anteriores en una sola y formamos el mapa del manejo de las emociones y los estados de ánimo.

Lo tomamos como herramienta de referencia, se lo entregamos a cada persona de la organización, lo ponemos en un lugar visible y lo utilizamos para convocar a las personas cuando pierdan el rumbo o el sentido de la orientación en lo que hacen.

El mapa del manejo de las emociones y los estados de ánimo es intemporal y tiene validez universal.

HERRAMIENTA 4

MAPA DE MANEJO DE LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

1 APRENDER A RECONOCER LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

MIS EMOCIONES

AMBICIÓN

CONFIANZA

RESOLUCIÓN

RESIGNACIÓN

DESCONFIANZA

RESENTIMIENTO

LAS EMOCIONES DE MI ORGANIZACIÓN

AMBICIÓN

CONFIANZA

RESOLUCIÓN

RESIGNACIÓN

DESCONFIANZA

RESENTIMIENTO

MI ESTADO DE ÁNIMO ES:

EL ESTADO DE ÁNIMO DE MI ORGANIZACIÓN ES:

2 CAMBIAMOS EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA ORGANIZACIÓN CAMBIANDO LAS CONVERSACIONES

1. ESCUCHO EL SENTIDO DE LAS CONVERSACIONES



DETERMINO LA RELACIÓN +/- DE LAS CONVERSACIONES

2. PLAN PARA CAMBIAR LAS CONVERSACIONES DE - A +



ESCRIBO 3 FRASES EN +

3. VIGILANCIA PERMANENTE PARA CORREGIR LAS CONVERSACIONES



3 DISEÑO DE CONVERSACIONES PARA CREAR ESTADOS DE ÁNIMO +



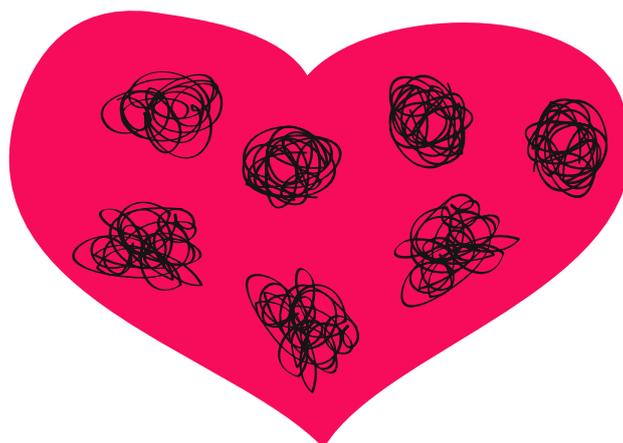
ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **AMBICIÓN**



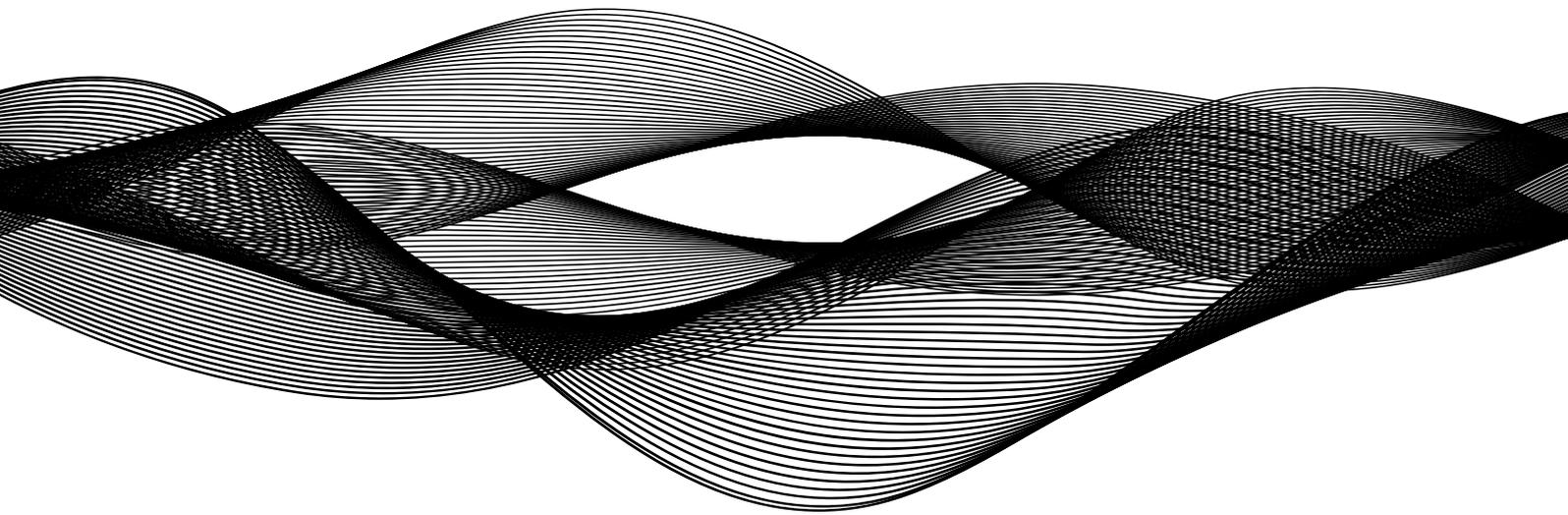
ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **CONFIANZA**



ESCRIBO 3 FRASES PARA CREAR **RESOLUCIÓN**



Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS



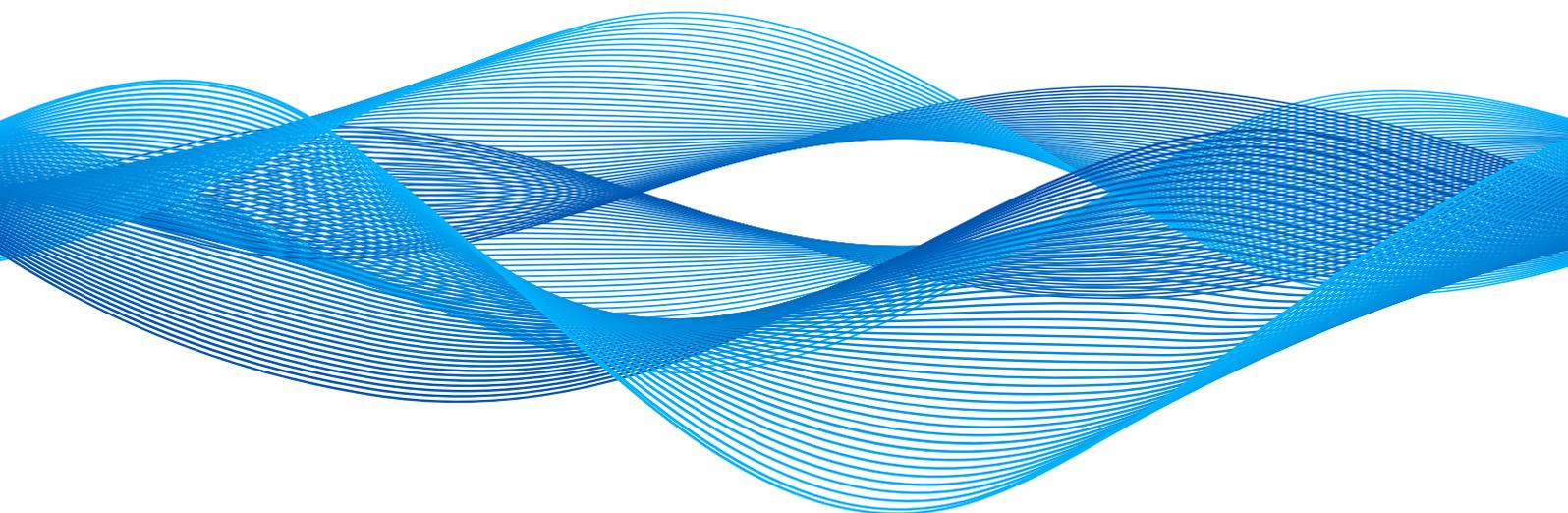
Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

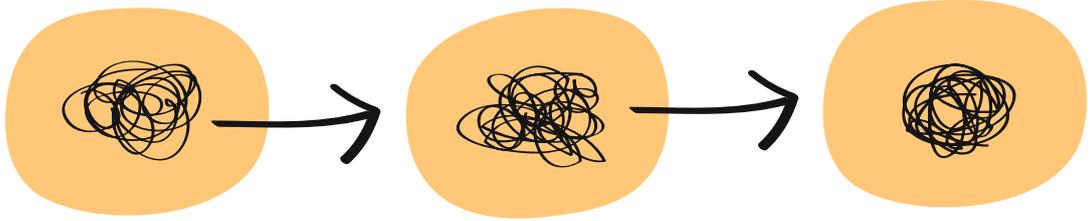


UNIDAD II

EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LA
PLANIFICACIÓN. EL MAPA DE LA
PLANIFICACIÓN DE TUS ACTIVIDADES Y LAS
DE TU ORGANIZACIÓN.

////////// **TEMA** //////////
DE LA UNIDAD







INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS.

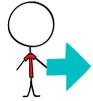
Una vez que tienes claro lo que quieres hacer (visión), has de trazar un plan que te ayude a conseguir la misión. Este ejercicio lo podrás realizar de manera individual o con otras personas (equipo, organización), en este último caso has de contar con una participación activa de las personas implicadas.

Todos los trabajos de planificación quedarán reflejados en una representación gráfica que tendrán todas las personas de la organización en una ficha para recurrir a ella cada vez que se sientan desorientadas o desenfocadas.

La ficha podrás representarse en un cartel y estar en un lugar visible para todas las personas de la organización (muro, tablón de anuncios...).

MAPA DE PLANIFICACIÓN DE TU ORGANIZACIÓN

1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



? CÓMO _____

? CUÁNDO _____

? DÓNDE _____

? CUÁNTO _____

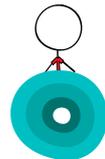
? POR QUÉ _____

? CON QUIÉN _____



OBJE
TIVOS

2 FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS



OBJETIVO 1 _____

OBJETIVO 2 _____

OBJETIVO 3 _____

OBJETIVO 4 _____

3 DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES



ACTUACIONES
OBJETIVO 1 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 2 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 3 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 4 → _____ → _____

4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS ACTUACIONES



ACTUACIÓN 1
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 2
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 3
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 4
RECURSOS € _____ € _____



INDICACIONES BÁSICAS PARA LA UTILIZACIÓN DE ESTAS HERRAMIENTAS.

Las herramientas que te facilitamos son un instrumento eficaz para planificar tus actividades y las del equipo u organización con la que trabajas, cohesionando a las personas y enfocándolas en la acción para la consecución de los resultados.

Ahora se trata de que construyas de manera individual o en equipo el mapa de la planificación de tu organización. Ese mapa lo vamos a elaborar en una serie de fichas de trabajo que finalmente se representará como un esquema sencillo para que cada persona lo fije en su mente y además lo tenga visible para poder recurrir a él cuando sea necesario.

QUÉ CONSEGUIRÁS TRABAJANDO CON ESTAS HERRAMIENTAS

Las principales utilidades que te ofrecen éstas herramientas son las siguientes:

- ★ Planificar tus actividades y proyectos.
- ★ Definir el plan de acción de tu organización.
- ★ Involucrar y comprometer a las personas en el desarrollo y ejecución del plan.
- ★ Aportar sentido de la dirección a todas las personas de la organización en sus trabajos del día a día.
- ★ Determinación de la estrategia, objetivos, actuaciones y asignación de recursos.
- ★ Proveer de una narrativa compartida de la organización a todos sus miembros.
- ★ Producir un estado de ánimo propicio para la coordinación y el desarrollo del trabajo organizacional.

LAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EL MAPA DE LA PLANIFICACIÓN DE TUS ACTIVIDADES O LAS DE TU ORGANIZACIÓN

El desarrollo del mapa de la Planificación es una continuidad del mapa de la dirección de la organización, por tanto, para iniciar el trabajo en este apartado tomamos dicho mapa como referencia.





Una vez que hemos trabajado la visión y misión, es el momento de trabajar una serie de herramientas para diseñar un camino desde el presente al futuro que te permita como persona u organización conseguir los resultados esperados.



HERRAMIENTA I.

DEFINICIÓN DE TU ESTRATEGIA O LA DE TU ORGANIZACIÓN.

En la definición de la estrategia vamos a establecer la forma de alcanzar los objetivos, y por ende, los resultados que persigues individualmente o como organización. Este trabajo lo vamos a hacer de forma escueta, como un apartado que vaya dando respuesta a las preguntas: cómo, cuándo, dónde, cuánto, porqué, con quién.

El sistema en el que operamos (entorno) está en cambio permanente, por lo que la planificación ha de realizarse de manera flexible, analizando los cambios del entorno para adaptar la estrategia e introducir modificaciones en la hoja de ruta.

Para hacer la tarea de planificación y diseño de la estrategia más fácil, te facilitamos este ejemplo:

La misión es: En 10 años enviaremos un hombre a la Luna y lo regresaremos vivo a la Tierra. (misión declarada por JF Kennedy).

La estrategia es:

Unidad II

El Nivel de excelencia de la planificación.

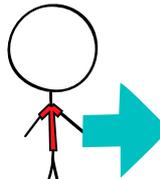
El mapa de la planificación de tus actividades y las de tu organización.



- ★ **Porqué:** porque aspiramos a ser la nación líder mundial, con capacidad de alcanzar los más altos logros, para descubrir que podemos conseguir cualquier cosa que nos propongamos, para sentirnos partícipes de un futuro común, para ser más felices....
- ★ **Cómo:**
 - ▶ Implicando a todas las áreas y departamentos del Gobierno de Estados Unidos: economía, industria, educación...; la orden para todos será que en sus líneas de trabajo se centren en la misión.
 - ▶ Implicando a los medios de comunicación y comprometiéndoles en la difusión de la tarea.
 - ▶ Implicación de las grandes del país para que se sumen y contribuyan económicamente a la causa.
- ★ **Cuándo:** siguiendo la planificación marcada por fechas:
 - ▶ Fase 1:... Fase 2:.... Fase3:...
 - ▶ Todo estará conseguido en 10 años.
- ★ **Con quién:** con toda la ciudadanía del país, con las empresas, con las universidades, con las organizaciones y colectivos, con los países amigos...

Ahora procede de manera individual o en equipo la definición de la estrategia para establecer la forma de alcanzar los objetivos. Este trabajo lo vamos a hacer de forma breve, como un apartado que vaya dando respuesta a las preguntas: cómo, cuándo, dónde, cuánto, porqué, con quién.

HERRAMIENTA I DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



- ? CÓMO _____
- ? CUÁNDO _____
- ? DÓNDE _____
- ? CUÁNTO _____
- ? POR QUÉ _____
- ? CON QUIÉN _____



OBJE
TIVOS



HERRAMIENTA 2.

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Los objetivos son la meta, los logros tangibles que se van a alcanzar, por tanto, han de ser medibles, realistas, alcanzables, verificables en el tiempo.

Si observas bien, desde la visión, pasando por la misión y llegando a los objetivos, lo que estamos haciendo es aproximarnos a un grado de concreción. Hemos pasado de la visión como algo genérico y difuso a la precisión de los objetivos.

Los objetivos son precisos y representan aquello concreto que las personas de la organización se comprometen a lograr. En consecuencia, los objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas comprometidas con la misión, a la vez que son una guía para la acción, ayudan a priorizar y a asignar medios y recursos. Además, ayudan a evaluar los avances.

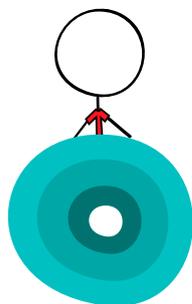
Para ayudarte a fijar con precisión los objetivos de tu organización te facilitamos un ejemplo. Los objetivos son:

- ▶ **Objetivo estratégico 1:** elevar el nivel educativo del país: 1.500.000. titulados universitarios nuevos en sectores punta en 5 años.
- ▶ **Objetivo estratégico 2:** crecimiento del empleo de alta cualificación en un 50% en 5 años.
- ▶ **Objetivo estratégico 3:** desarrollo de la industria espacial y auxiliares: 35.000 nuevas empresas en 7 años.
- ▶ **Objetivo estratégico 4:** desarrollo de nuevas fuentes de financiación público / privada de 300.000.000.000 \$ cada año.
- ▶ **Objetivo estratégico 5, 6, 7...**

Siguiendo esa lógica, fija tus objetivos personales o los de tu organización.

HERRAMIENTA 2

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS



OBJETIVO 1 _____

OBJETIVO 2 _____

OBJETIVO 3 _____

OBJETIVO 4 _____



HERRAMIENTA 3. DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES.

De forma general, podemos definir las actuaciones como el conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, se trata de definir qué cosas vamos a hacer para que los objetivos se cumplan.

Dependiendo de la naturaleza de tu organización y de los proyectos que aborde, podrás llamar a las actuaciones de una u otra manera (actividades, tareas, políticas...); pero la lógica será siempre la misma.

Para el caso que estamos analizando, la programación se realiza definiendo una serie de políticas (educación, investigación, empleo, empresa, finanzas...), y en torno a éstas se establecen una serie de planes, programas...

Continuamos con el ejemplo.

Las actuaciones (en este caso serían políticas):

★ **Actuación 1:** Elevar el nivel educativo del país y las competencias científicas y tecnológicas de los estudiantes:

- ▶ Actuación 1.1: Creación de un nuevo plan de estudios para la educación primaria y secundaria.
- ▶ Actuación 1.2: Contratación de 55.000 nuevos docentes y expertos.
- ▶ Actuación 1.3: Apertura de 50 centros de investigación puntera en universidades.
- ▶ Actuación

Asignación presupuestaria: 100.000.000.000.\$.

★ **Actuación 2:** Hacer crecer el empleo cualificado y reestructuración de los sectores productivos del país:

- ▶ Actuación 2.1. Incentivos para la modernización tecnológica de las empresas.
- ▶ Actuación 2.2. Incentivos económicos a los trabajadores cualificados.
- ▶ Actuación 2.3. Pasarela laboral de la universidades a las empresas.
- ▶ Actuación....
- ▶ Asignación de 85.000.000.000. \$.

★ **Actuación 3:** Desarrollar la industria espacial y auxiliares:

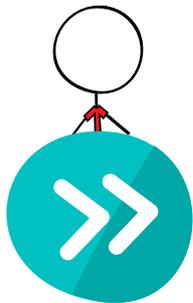
- ▶ Actuación 3.1: Plan especial para la investigación de la industria aeronáutica y espacial.
- ▶ Actuación 3.2: Plan para la captación de científicos en todo el mundo.
- ▶ Actuación 3.3. Incentivos para la creación de nuevas empresas en estos sectores.
- ▶ Actuación....



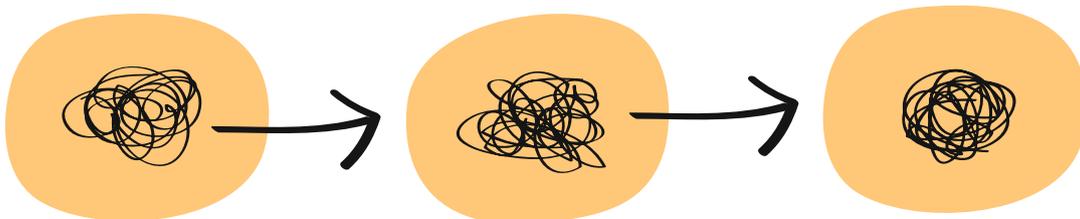
- ▶ Asignación de 95.000.000.000. \$.
- ★ **Actuación 4:** Desarrollar nuevas fuentes de financiación público / privada para financiar las políticas:
 - ▶ Actuación 4.1: Remodelación de la política fiscal.
 - ▶ Actuación 4.2: Plan de medidas fiscales dirigidas a empresas.
 - ▶ Actuación 4.3: Plan de emisión de deuda pública a largo plazo.
 - ▶ Asignación de 500.000.000.000.\$ adicionales cada año.
- ★ Actuación 5, 6, 7...

Ahora de manera individual o grupal, determina las actuaciones.

HERRAMIENTA 3 DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES



ACTUACIONES OBJETIVO 1	→	→
	→	→
ACTUACIONES OBJETIVO 2	→	→
	→	→
ACTUACIONES OBJETIVO 3	→	→
	→	→
ACTUACIONES OBJETIVO 4	→	→
	→	→





HERRAMIENTA 4.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS ACTUACIONES.

Dependiendo de la naturaleza de tu iniciativa o proyecto o el de tu organización, deberás definir los recursos, esfuerzos, dedicación de tiempo, medios materiales... que tendrás que asignar a cada una de las actuaciones para cumplir con los objetivos.

Las actuaciones (en este caso serían políticas):

- ★ **Actuación 1:** elevar el nivel educativo del país y las competencias científicas y tecnológicas de los estudiantes:
 - Asignación presupuestaria: 100.000.000.000.\$.
- ★ **Actuación 2:** Crecimiento del empleo cualificado y reestructuración de los sectores productivos del país:
 - Asignación de 85.000.000.000. \$.
- ★ **Actuación 3:** desarrollo de la industria espacial y auxiliares:
 - Asignación de 95.000.000.000. \$.
- ★ **Actuación 4:** desarrollo de nuevas fuentes de financiación público / privada para financiar las políticas:
 - Asignación de 500.000.000.000.\$. adicionales cada año.
- ★ **Actuación 5, 6, 7...**

Los recursos se pueden concretar en tiempo, esfuerzo, dedicación, apoyos externos, dinero...

HERRAMIENTA 4

ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS ACTUACIONES



ACTUACIÓN 1 RECURSOS	€ _____	€ _____
	€ _____	€ _____
ACTUACIÓN 2 RECURSOS	€ _____	€ _____
	€ _____	€ _____
ACTUACIÓN 3 RECURSOS	€ _____	€ _____
	€ _____	€ _____
ACTUACIÓN 4 RECURSOS	€ _____	€ _____
	€ _____	€ _____



HERRAMIENTA 5.

EL MAPA DE LA PLANIFICACIÓN DE TU ORGANIZACIÓN.

Unimos las 4 piezas anteriores y formamos el mapa de la planificación de tu organización.

Lo mantendremos en un lugar visible para recurrir a él cuando perdamos el sentido de la orientación en lo que estamos haciendo.

Recuerda también que el mapa de la planificación no es intemporal, cada cierto tiempo ha de revisarse, porque el entorno en el que opera la organización también se está moviendo.

HERRAMIENTA 5

MAPA DE PLANIFICACIÓN DE TU ORGANIZACIÓN

1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



? CÓMO _____

? CUÁNDO _____

? DÓNDE _____

? CUÁNTO _____

? POR QUÉ _____

? CON QUIÉN _____



OBJE
TIVOS

2 FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS



OBJETIVO 1 _____

OBJETIVO 2 _____

OBJETIVO 3 _____

OBJETIVO 4 _____

3 DETERMINACIÓN DE LAS ACTUACIONES



ACTUACIONES
OBJETIVO 1 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 2 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 3 → _____ → _____

ACTUACIONES
OBJETIVO 4 → _____ → _____

4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS ACTUACIONES



ACTUACIÓN 1
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 2
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 3
RECURSOS € _____ € _____

ACTUACIÓN 4
RECURSOS € _____ € _____

Curso de
COMPETENCIAS GENÉRICAS

